

## TURISMO RURAL e Alojamento Local



### TURISMO RURAL E ALOJAMENTO LOCAL

- Outeiro do Barro P. 3
- Pousadela - Um lugar no Mundo P. 4
- Raw Culture P. 5

### EMPREENDER

- Escape 4 real P. 6
- Sensy wellness Center P. 7
- DosQueijos P. 8

### VENDAS

- Construir uma equipa de vendas "à prova de bala" P. 12

### MARKETING E MARCA

- O potencial da sinalética digital DOOH para cidades inteligentes P. 14
- A arte de empreender no Brasil atual P. 16

## Índice

### TURISMO RURAL E ALOJAMENTO LOCAL

- Outeiro do Barro P. 3
- Pousadela - Um lugar no Mundo P. 4
- Raw Culture P. 5

### EMPREENDER

- Escape 4 real P. 6
- Sensy wellness Center P. 7
- DosQueijos P. 8

### ESTRATÉGIA

- Jardins, aquários e a longevidade P. 11

### VENDAS

- Construir uma equipa de vendas “à prova de bala” P. 12

### MARKETING E MARCA

- O potencial da sinalética digital DOOH para cidades inteligentes P. 14
- A arte de empreender no Brasil atual P. 16

### GESTÃO DA MUDANÇA

- O Universo Organizacional, uma visão sistémica: a gestão, a comunicação e os seus públicos P. 17

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Três técnicas diferentes para dar feedback P. 19

### GESTÃO DA QUALIDADE

- “Consciência de serviço” – uma viagem pessoal e organizacional P. 22
- ISO 45001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho P. 21
- Certificação de uma “start-up”: vale a pena pensar nisso? P. 23

### FINANCIAMENTOS

- Financiamento da economia circular nas PME P. 24
- Portugal Ventures “on the road” P. 25

### CONSULTÓRIO FISCAL

- Cinco dicas a ter em atenção para iniciar o processo de implementação da faturação eletrónica P. 26

### FORA DA CAIXA

- Comandante, marinheiro ou cabo-raso? P. 27

### TI

- 54% das empresas não têm software anti-ransomware P. 28

### CONVERSA DE EMPREENDEDOR

- Altronix P. 29

### PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL

- Gestão de tempo P. 30
- 5 Dicas para aumentar a produtividade P. 31

### DICAS

- Quando os bons falham... Veja como responde P. 32
- Como usar corretamente a vírgula P. 33



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Muito se tem falado no crescimento do turismo e da sua importância para a economia portuguesa. Também é verdade que já demos a conhecer, em edições anteriores, projetos empreendedores relacionados com o turismo. Nesta edição chamamos a sua atenção para três projetos distantes geograficamente, mas que partilham entre si propostas de valor únicas baseadas no conceito no turismo de experiência, seja ela ambiental, gastronómica ou cultural. Damos ainda um saltinho até ao Brasil, com a Renata Abranches, e ficamos a perceber mais um pouco da forma como as marcas brasileiras, especialmente de pequenas empresas, estão a trabalhar para se afirmar num mercado de 200 milhões de consumidores. Hoje é preciso mais do que apenas inovar, é necessário que as marcas criem um propósito único, alinhado com a sustentabilidade e o desenvolvimento local. Já a Altronix tem construído um caminho de sucesso baseada num propósito bem definido. Conhece o seu fundador e CEO Rui Fonseca? Vale a pena ler o testemunho deste empreendedor que nos conta a sua aventura de resiliência, persistência e coragem ao longo de 14 anos. Da nossa parte, só posso afirmar que é para nós uma honra poder dar a conhecer este e outros exemplos de empreendedorismo. Num mundo de múltiplos projetos e obrigações, onde constantemente procuramos o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, ser produtivo e gerir o tempo são preocupação de cada um de nós. Não deixe de ler o artigo de Renato Ferreira, que tem alguns conselhos para nos deixar. Esta é a primeira edição depois de férias, tempo de começar a preparar e planear o ano que se avizinha. Nós já começámos. E você? Nunca se esqueça, só precisa de Start & Go!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 22 – setembro/outubro 2018  
**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)  
**COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt)  
**PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)  
**PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Adriana Gonçalves, Ana Isabel Lucas, André Pinheiro, High Play, José Carlos Pereira, José Ribeiro, Luís Lobão, Manuela Ribeiro, Maria Maciel, Miguel Soares, Mónica Monteiro, Oliver Röhrich, Patrícia Flores, Pedro Fonseca dos Santos, Portugal Ventures, Renata Abranches, Renato Ferreira, Rui Fonseca, Rui Pedro Oliveira, Saphety  
**PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto  
 Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098  
**LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550  
 E-mail: Geral@startandgo.pt

# Outeiro do Barro

“Sempre gostei muito da área de hotelaria e turismo e desde bastante cedo soube que era isto que gostaria de fazer”.

Rita, licenciada em Gestão Hoteleira, trabalhou em diversos hotéis, onde o gosto pela hotelaria e turismo foi crescendo tornando o desenvolvimento de um projeto próprio uma meta pessoal. Empreender foi uma decisão natural, pois, “Para além de ser um prazer enorme fazer o que faço, é uma forma de rentabilizar a quinta onde estamos inseridos e dar vida ao espaço”, afirma a empresária.

É no Centro do Alentejo, mais precisamente em Reguengos de Monsaraz, que Rita Murteira tornou o sonho realidade, criando o Outeiro do Barro.

Numa quinta tipicamente alentejana, onde o gosto por receber é notório, encontramos um espaço simples e acolhedor que convida à paz e tranquilidade, sempre em perfeita harmonia com a paisagem envolvente. O Outeiro do Barro dispõe de sete quartos, todos com entrada única e um terraço próprio onde se pode apreciar uma bebida fresca ao final da tarde. Com uma decoração alegre, todos os pormenores foram pensados e personalizados, garantindo sempre a identidade da marca e do projeto.

Apesar de registar uma taxa de ocupação predominantemente portuguesa, Rita afirma que, em termos de público



estrangeiro, os melhores clientes são o holandês, o belga e o francês. É com os

clientes que encontra os maiores desafios que são diários, “e baseiam-se no trabalho que prestamos e oferecemos aos nossos hóspedes, tentamos fazer e dar sempre o nosso melhor”, realça.

Estando a uma distância de apenas 20 minutos do maior lago artificial da Europa Ocidental – O Alqueva –, os hóspedes podem agora desfrutar não só da calma e da paz da paisagem alentejana, mas também da praia fluvial e praticar diferentes desportos náuticos, sempre num ritmo muito próprio. A riqueza gastronómica e histórica do nosso país permite e fomenta o desenvolvimento de pequenos projetos hoteleiros, como o do Outeiro do Barro.

Para o futuro esta empreendedora deseja continuar a proporcionar um bom espaço de conforto e lazer para quem os procura.





## Pousadela – um lugar no mundo



A Quinta da Pousadela, com base nos assentos históricos do séc. XVII, era propriedade da família de “Gonçalo Nogueira e Domingas da Costa”, que morava na casa principal da Quinta. Esta estava rodeada pelas casas dos caseiros que cultivavam as terras. O núcleo de casas de granito é composto de lagares, alambiques, eira, beiral, espigueiro, tanques e muros. Provas do passado histórico agrícola que compõe o lugar de Pousadela, situado na posteriormente denominada “Quinta da Pousadela”.

A história mais recente, ainda presente nas memórias coletivas, é a de que na casa grande da Quinta morava a Dona Rosa Ferreira de Almeida, viúva do Professor Augusto Ferreira de Almeida, natural de São Pedro da Beira, Viseu. A Dona Rosa, natural do Porto, veio para aqui morar com a sua irmã Lurdes, numa altura em que era difícil manter os trabalhadores e a conjuntura política portuguesa os impelia a emigrar, em busca de melhores condições de vida. Foi a filha, Maria Augusta Amado, que com

os primeiros apoios da antiga CEE fez a reconversão dos antigos terrenos agrícolas na vinha que ainda hoje produz o Vinho Verde Pousadela.

Quis o acaso, ou o destino, que o neto da Dona Rosa e a de neta de Gonçalo Nogueira e Domingas da Costa se casassem e, motivados pela autenticidade do espaço e o apelo da terra, empreendessem juntos esta aventura de reconstruir um lugar abandonado. Oferecendo autenticidade, num lugar onde as pessoas podem sentir o que era viver num povoado português que mantém as mesmas características arquitetónicas dos séculos passados, Paulo e Rita apostam na autenticidade do conceito “slow living”.

Além da paz e do silêncio que a paisagem da quinta proporciona, as experiências são muitas e são para toda a família. Neste lugar (“geografia humanista define o lugar como uma forma de experiência humana”), o hóspede tem a possibilidade de realizar um piquenique, experimentar a piscina ou de percorrer os circuitos pedestres.

A quinta oferece ainda passeios “offroad” pelas serras do Marão, Alvão e vale do Douro, serviço este prestado pela Offtrack\_Premium Enduro Experiences.

Com um leque de clientes diversificado e de diferentes nacionalidades, o desafio a ultrapassar é a forte sazonalidade do negócio. A aposta numa maior competitividade do alojamento e no desenvolvimento de novos produtos, com especial enfoque no segmento do “Offtrack”, será a resposta que os empreendedores pretendem dar. “Queremos mostrar aos amantes de duas rodas que na Quinta da Pousadela podem conciliar a prática da modalidade com as férias em família”, afirmam.

O processo de internacionalização está em curso e permitiu redefinir a proposta de valor e o perfil de clientes a atingir. “Este é um cliente com um perfil muito específico. Nós vendemos experiências e não dormidas”, explica Rita. A utilização das novas tecnologias de informação e do Marketing Digital será o caminho a seguir para fazer crescer a presença deste “lugar” no mundo.



# Raw Culture

Empreender já não é novidade para José Oliveira, CEO de uma empresa de tecnologias de Informação – a Bi4all. Quem fala com este empresário percebe todo o dinamismo e paixão que coloca em cada projeto. Com a Bi4all a crescer consecutivamente nos últimos anos, era altura de dar corpo a mais um sonho, o Raw Culture.

Situado em pleno coração de Lisboa, mais propriamente no Bairro Alto, este empreendimento é único e direcionado a um público que não gosta de viver alheado da arte, cultura e criatividade.

Transformando o edifício onde em tempos funcionou a tipografia “A Casa Portuguesa”, surge, assim, uma galeria de arte e design e ao mesmo tempo um aparthotel de 13 lofts amplos e com conceitos diferenciados.

O empresário pretende, desta forma, oferecer aos seus hóspedes a vivência de uma experiência cultural única, literalmente integrada na sua estadia, num alojamento confortável, exclusivo e requintado.

Poderá ainda apreciar a coleção particular dos proprietários, sendo que todos os objetos e peças de decoração foram criteriosamente selecionados e devidamente catalogados, para que fosse possível conhecer e reconhecer cada um dos elementos que integram a atmosfera envolvente. Ficou apaixonado por uma peça que fazia parte da decoração do seu loft? Não se preocupe, poderá sempre adquiri-la, pois estão disponíveis para venda.

O próximo objetivo é abrir o Raw à cidade através do bar e da galeria, que terá uma



programação própria. Para o próximo dia 11 de outubro está já agendada a inauguração da Exposição individual de foto-

grafia “ANOTHER DAY IN PARADISE” de Jacques Olivar, com entrada livre. De que está à espera?



# Escape 4 real

Vítor Oliveira e Hélène Ribeiro são arquitetos de formação e profissão com um gosto enorme por enigmas, puzzles e agora escape games. São os fundadores da Escape4real e a Start & Go esteve à conversa com o casal.

## Como nasceu a ideia do Escape4real?

Após termos jogado o nosso primeiro jogo, foi como se estivéssemos em sintonia. Queríamos investir em algo nosso, um negócio, algo onde poderíamos dar vida às nossas ideias e projetos, e um jogo de fuga assentou que nem uma luva. A Escape4Real surge assim como um meio para oferecer aos jogadores uma experiência que os faz escapar do dia-a-dia e focarem-se em sair!

## Em que se distingue dos outros jogos de fuga que existem?

Procuramos criar os nossos jogos com base na originalidade e inovação. Queremos oferecer aos nossos jogadores uma experiência memorável e divertida. Enigmas diferentes surpreendem a cada passo que avançamos no jogo. Recorremos também a tecnologia e aos automatismos, que tornam os nossos jogos complexos, difíceis e diferentes.

## O que pode esperar um grupo que decide ir salvar o Porto?

Uma missão cativante e misteriosa. Um Game Maker passou anos a desenvolver um jogo que coloca as mentes mais brilhantes à prova e vê do que são capazes. Pelo meio, terão que salvar a cidade do Porto e as suas escolhas podem fazer a diferença!

## De que forma este tipo de atividade pode ser aplicado em contexto empresarial?

Os jogos de fuga, ou “escape games”, já começam a ser procurados por várias empresas para as suas atividades de “team building”. São jogos que permitem cultivar



e fortalecer o trabalho de equipa, enaltecem a liderança e são ótimos exercícios para testar as capacidades de resposta rápida e resolução de problemas num ambiente de pressão e corrida contra o tempo. Por incluírem isto e muito mais, podem ser usados como meio de candidaturas a um posto de trabalho e reforçar valores dentro de uma equipa ou empresa.

## Quais as principais dificuldades sentidas até ao momento?

No início tivemos algumas dificuldades na construção do jogo, nomeadamente na parte da tecnologia, que ainda nos deu algumas dores de cabeça. No entanto, as horas dedicadas valeram a pena e o resultado foi o esperado. De momento,

focamo-nos em melhorar o nosso jogo e atrair mais jogadores que queriam testar as suas capacidades de fuga.

## Que projetos estão previstos para o futuro?

Estamos a trabalhar, neste momento, no nosso segundo jogo, o qual já se encontra desenhado e projetado, enquanto para o terceiro jogo já temos algumas ideias alinhavadas. Temos também algumas ideias que queremos incluir neste projeto, que passam por levar um “escape game” às empresas num ambiente fora das nossas instalações, assim como outras atividades semelhantes que se enquadram no meio dos jogos de fuga que preferimos não revelar para já.



# Sensy wellness Center

**D**uas amigas que se “separaram” nos percursos profissionais, mas que tinham um sonho em comum – proporcionar BEM-ESTAR ao próximo. Sandra Figueiredo iniciou a vida profissional nas telecomunicações, mesmo antes de terminar a sua licenciatura, tendo feito carreira como gestora de cliente num banco. Em 2015, como paciente, descobre os benefícios das terapias naturais. O interesse pela natureza leva-a a descobrir os benefícios das plantas no bem-estar integral do ser humano, tendo aprofundado o seu conhecimento em aromaterapia e naturopatia.

Mariana Rocha, assistente comercial nas telecomunicações, descobre o Reiki e a vontade de “curar” com as mãos. No início, desenvolve a sua prática só com amigos e familiares, mas a conclusão de formação em massoterapia e técnicas de spa reforçam a vontade de cuidar do outro.

A crença nos benefícios da medicina natural volta a juntar estas duas amigas, agora num projeto próprio, tendo na base a criação de um espaço único com uma oferta diversificada, assegurando uma visão integrada e complementar do individuo e do seu quotidiano.

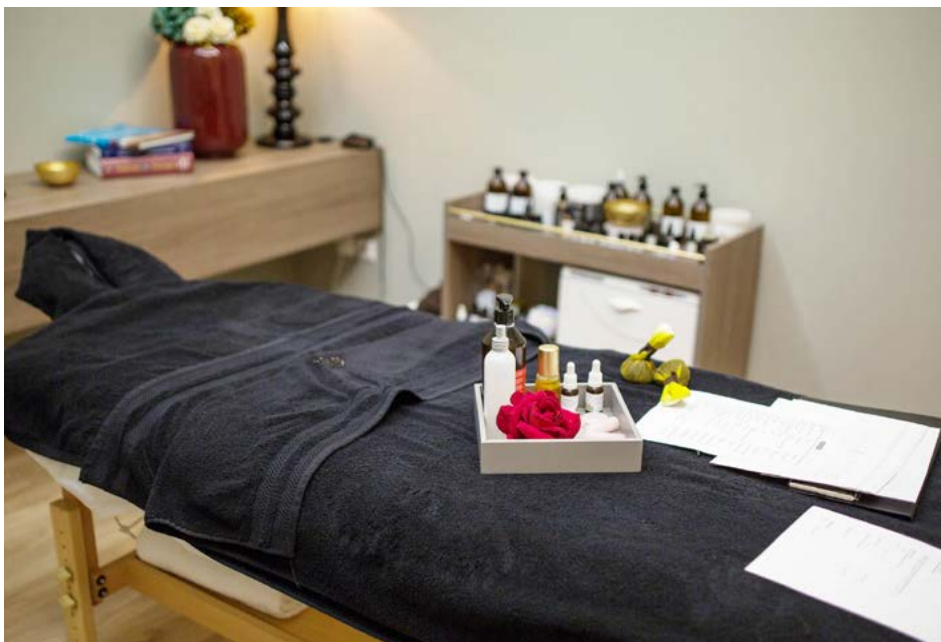
A aposta num serviço de alta qualidade prestado por profissionais de referência



Privilegiando sempre o diagnóstico adequado às necessidades de cada cliente, o programa é definido com terapias diferenciadoras, personalizadas, e completado pela utilização de marcas premium 100% naturais e biológicas

em diferentes domínios levou ao desenvolvimento de várias parcerias que se complementavam para formar uma equipa multidisciplinar em vários campos, tais como massagens, naturopatia, estética, “make up”, etc.

Privilegiando sempre o diagnóstico adequado às necessidades de cada cliente, o



programa é definido com terapias diferenciadoras, personalizadas, e completado pela utilização de marcas premium 100% naturais e biológicas.

Apesar de identificarem que os maiores desafios têm sido na divulgação do conceito, a taxa de retorno dos clientes ronda os 70%, o que é bastante positivo. “Para alcançar o máximo de público, muitos workshops e eventos sessões de esclarecimento e experiências têm de continuar”, afirmam as empreendedoras.

Prometem que “o cliente Sensy vai sentir-se único, em qualquer tratamento ou terapia”. Da nossa parte só podemos desejar que se sintam bem.

# “Os bons sabores portugueses motivam quem nos visita a regressar”

O projeto DosQueijos nasceu pela mão de Maria João Oliveira com o objetivo de apoiar e divulgar a comercialização de alguns dos melhores queijos feitos em Portugal. Seis anos depois, a empreendedora trabalha com 24 produtores nacionais, de quase todas as geografias e que produzem – no seu conjunto – mais de 200 referências dos mais diversos tipos de queijo.

## Como nasceu o Projeto DosQueijos?

A minha formação de base é a engenharia têxtil, tendo trabalhado quase 20 anos neste setor. Há 8 anos atrás, comecei a questionar-me sobre o que queria fazer profissionalmente no futuro e cheguei à conclusão que necessitava de contactar com coisas novas, de evoluir, de crescer e de abraçar novos desafios.

Por essa altura surgiu-me um inesperado desafio para liderar a exportação de uma empresa agroalimentar que produzia queijos e vinho verde. Na altura hesitei... Procurava um novo desafio, mas, de facto, talvez não um assim tão diferente. No entanto, a proposta que me apresentaram era mesmo irrecusável. Decidi que com certeza valeria a pena sair da minha zona de conforto e abraçar essa mudança.

Assim fiz e comecei a trabalhar nesse projeto... Ultrapassados os primeiros ‘choques culturais’, tomei conhecimento da realidade que a empresa atravessava e rapidamente percebi que o trabalho que me tinha sido proposto não iria ser feito da forma mais convencional, já que a empresa literalmente não tinha condições para o fazer...

Comecei a fazer exportação sentada na minha secretária, sem poder participar em feiras do setor, sem poder visitar mercados e potenciais clientes, sem poder desenvolver as tarefas necessárias para ten-



“Hoje, seis anos depois, trabalho em parceria com 24 produtores nacionais, de quase todas as geografias e que produzem mais de 200 referências dos mais diversos tipos de queijo”, refere Maria João Oliveira.

tar chegar a novos clientes no exterior... Fiz exportação recorrendo ao telefone e email, sabendo que a tentativa de atingir clientes estrangeiros e novos mercados estava altamente dificultada.

Neste processo moroso, acabava por ficar com algum tempo disponível, o que me permitiu pensar em ações que pudessem

realmente contribuir para criar valor para a empresa. Comecei por perceber que a empresa não trabalhava o canal horeca nem tão-pouco tinha muitos clientes no comércio tradicional nem no canal gourmet.

Pareceu-me que seria uma vertente interessante e a explorar e, apesar de alguma resistência interna inicial, fui atacando esta área e ao fim de pouco tempo tinha conquistado já vários novos clientes, enquanto – em simultâneo – a exportação lá se ia fazendo de forma muito incipiente, embora com alguns resultados positivos.

Apesar dos resultados obtidos, a empresa não tinha condições para continuar a pagar as condições que tinha acordado comigo. Assim, cheguei a um acordo com a empresa e cessei a minha colaboração com ela, decidida a iniciar um projeto a solo. Afinal, tinha conseguido bastantes clientes, em relativamente pouco tempo e com um portfólio reduzido, pouco expressivo e nem sequer demasiado atrativo.

Durante todo este processo percebi que havia um razoável potencial, ainda pou-



co explorado pelos produtores de queijos mais pequenos. O canal horeca e o comércio gourmet e algum comércio tradicional mais qualificado procuram produtos de qualidade e diferenciados, uma mais ampla selecção de produtos diferentes, mas em pequenas quantidades.

Assim nasceu a ideia de encontrar os pequenos produtores com quem pudesse trabalhar em parceria.

Os pequenos produtores não têm, por norma, uma equipa comercial que lhes permita alcançar os mercados maiores. A ideia era constituir um portfólio razoavelmente abrangente de produtos diferenciados e representar comercialmente esses produtores junto dos clientes inicialmente no Porto, cidade onde vivo, e mais tarde junto de qualquer cliente com quem me cruze.

Propus este modelo de negócio, inicialmente, a 8 produtores; hoje, seis anos depois, trabalho em parceria com 24 produtores nacionais, de quase todas as geografias e que produzem – no seu conjunto – mais de 200 referências dos mais diversos tipos de queijo.

### Neste momento, como fazem a distribuição? Quem são os principais clientes?

Atualmente, dependendo das situações, a distribuição é feita diretamente por mim ou por entrega direta dos meus fornecedores aos clientes. No entanto, estou a equacionar recorrer a uma empresa de logística especializada. Os meus principais clientes são restaurantes, casas especiali-



Os principais clientes da DosQueijos são restaurantes, casas especializadas, lojas gourmet, algumas garrafeiras e algum comércio tradicional

zadas, lojas gourmet, algumas garrafeiras e algum comércio tradicional.

### Quais os principais constrangimentos no setor em que trabalham?

A logística capilar em Portugal é escassa, a que envolve frio, mais ainda. É, em geral, de má qualidade e pouco eficiente e, apesar disso, muito dispendiosa.

A logística dificulta, muitas vezes, o trabalho dos fornecedores, criando muitas dificuldades junto dos seus clientes, mas é incontornável, pois, como é óbvio, de outra forma os produtos não chegariam aos consumidores.

Muitos clientes têm também algumas reservas em trabalhar com alguém que ‘rotulam’ de intermediário. Ouço muitas vezes o chavão: “só quero trabalhar diretamente com os produtores”, mas depois ficam espantados com a dificuldade desses mesmos produtores em lhes fazerem chegar as pequenas quantidades que pretendem encomendar e, mais ainda, com o elevado custo de transporte que lhes é cobrado.

Para além disso, trabalho com vários produtores que os meus clientes nunca conheceriam, caso o trabalho de apresentação que realizo não fosse desenvolvido. Finalmente, é também relevante o facto de muitos clientes andarem constantemente atrás de produtos artesanais, fabricados em muito pequenas quantidades, mas terem uma franca dificuldade em lidar com as ‘imperfeições’ e com as variações que estes produtos obviamente têm.

Os preconceitos e o desconhecimento de muitos podem também constituir um constrangimento. Nessa medida, tento dar a conhecer os produtos com que trabalho de forma a ultrapassar muitas ideias preconcebidas, relacionadas com alguns destes produtos. Descrever os queijos, dar a provar, propor formas de utilização e con-



sumo, abordar aspetos relacionados com o manuseio e conservação podem também contornar algumas resistências à utilização dos queijos nesses espaços comerciais.

### Pensam na exportação?

Apesar da minha 'microescala', posso dizer que fiz já exportação... Um cliente de Barcelona descobriu-nos nas redes sociais, estabelecemos contactos, conversámos e efectuamos negócio por várias vezes. Uma vez mais, a logística constitui um obstáculo a este tipo de negócio de pequena escala. Um transporte em frio de poucas dezenas de quilos é caro e aparentemente pouco interessante para as operadoras.

Tenho tido outros contactos do exterior que, por isto ou por aquilo, não resultaram, mas sempre que surgir a oportunidade de tudo farei para concretizar esse eventual negócio.

Para além disso, muitos dos meus clientes trabalham fortemente com os turistas que nos visitam e, na realidade, essa é também uma forma de exportar. Os bons sabores portugueses, queijos obviamente incluídos, motivam quem nos visita a regressar e, cada vez mais, a procurar os melhores produtos nacionais nos seus países de origem.

### Qual a estratégia para o futuro?

Continuar a procurar clientes que sintam necessidade de um serviço especializado, cuidadoso e atento e renovar permanentemente uma oferta de elevada qualidade e alargada diversidade de produtos, a um preço equilibrado e competitivo.



“Os bons sabores portugueses, queijos obviamente incluídos, motivam quem nos visita a regressar e, cada vez mais, a procurar os melhores produtos nacionais nos seus países de origem”

Procurar motivar mais chefes de cozinha e mais empresas de catering a alargarem e qualificarem o universo de queijos com que trabalham, fugindo um pouco de oferta mais massificada e padronizada e arriscando em produtos menos banais e de maior qualidade.

E continuar com a nossa vocação catequizadora, dando a conhecer o que de melhor se faz em Portugal a nível de queijos, a cada vez mais a mais pessoas, procurando desenvolver interesse nos temas que ao queijo dizem respeito, tentando criar uma comunidade com o interesse comum nos queijos e dessa forma contribuir para o desenvolvimento de uma verdadeira cultura de queijo em Portugal.

### Como tem corrido este ano em termos de vendas?

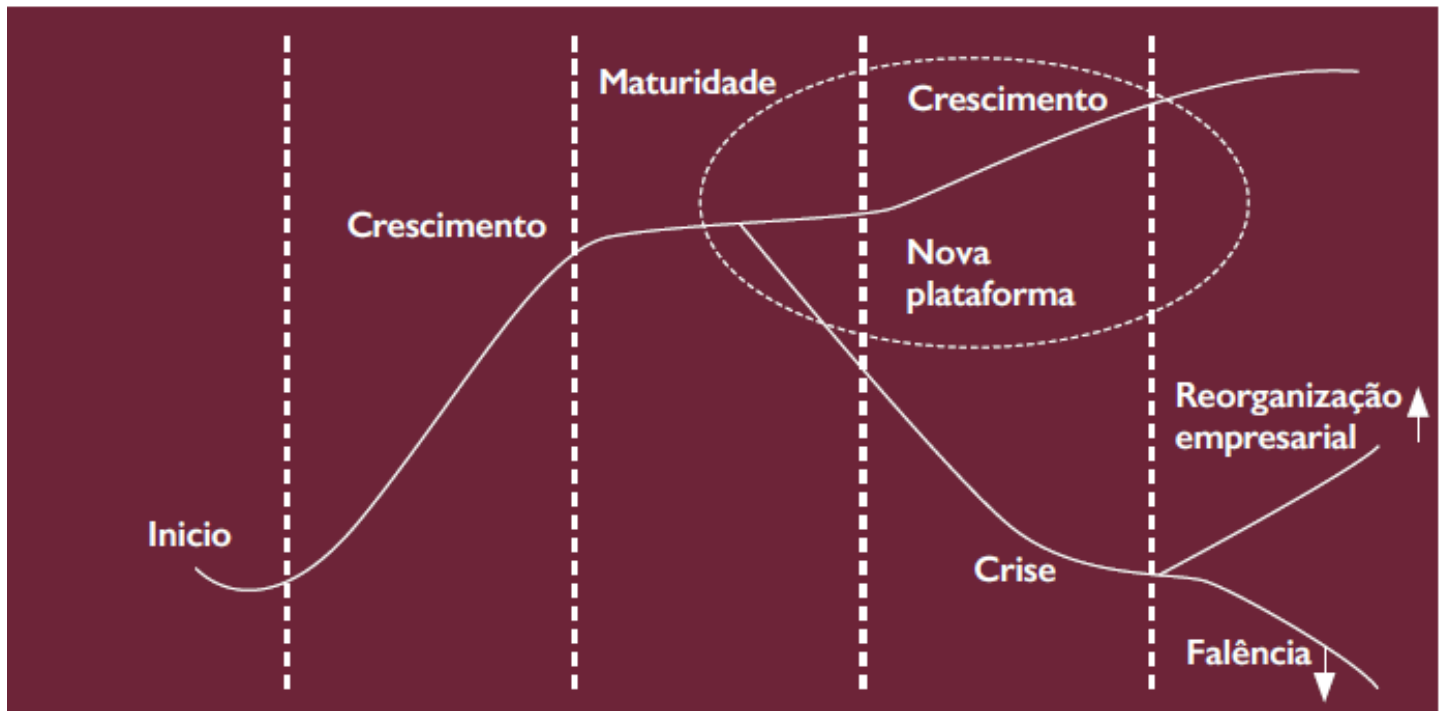
Muito bem, mesmo. Tem havido um muito significativo crescimento quer em valor, quer em volume, crescimento esse que se tem verificado de forma consistente e continuada.

Todos os meses faço uma pequena competição comigo mesma, tentando superar o mês anterior e o mês homólogo. Até agora, felizmente, tem sido possível constatar um crescimento efectivo e contínuo, com a consequente sensação de às vezes 'não ter mãos a medir' e a necessidade de repensar formas de atuação para redobrar a eficácia, mas sem perder a proximidade e atenção que os meus clientes exigem e merecem.





# Jardins, aquários e a longevidade



**Luís Lobão**  
 diretor da HSM Educação  
 Executiva, com  
 vasta experiência  
 executiva no desenvolvimento  
 e implantação de modelos de  
 gestão e acadêmica.

Viver para sempre é impossível, mas a vida organizacional é prolongada se gerida como um ecossistema, com quatro “tradições” em sua última entrevista em vida, concedida à revista HSM Management, Peter Drucker disse que árvores não crescem até o céu – e que assim, da mesma maneira, empresas não vivem indefinidamente.

O mestre estava certo. Porém, eu gosto de fazer outra analogia com a natureza, argumentando que, se todos nós, indivíduos, queremos viver o máximo que pudermos, com saúde, também desejamos isso para nossas organizações. Como fazer a proeza?

Nosso pensamento sobre crescimento e declínio está dominado pela imagem de uma única vida média, animal ou vegetal – brotar, florescer completamente e morrer. “A flor que uma vez vicejou sempre morrerá.” No entanto, para uma sociedade que se renova constantemente, a ima-

gem mais apropriada seria a de um jardim completo, um aquário equilibrado ou outro ecossistema qualquer. Coisas nascendo, enquanto outras florescem e algumas morrem – mas o sistema continua vivo.

As Organizações podem durar mais do que suas atividades individuais se forem jardins. Proponho analisarmos as histórias de quatro empresas, destacadas pelo jornal britânico “Financial Times” e pelo livro “Strategic Transformation”, de Manuel Hensmans, professor da Toulouse Business School, em coautoria com Gerry Johnson e George Yip. Segundo o “Financial Times”, das 30 empresas que compunham originalmente o índice de ações FT30, apenas se duas mantiveram como membros da cesta ininterruptamente de 1935 até hoje: a Tate & Lyle, que hoje fabrica adoçantes, e a GKN, empresa de engenharia. E conforme o livro de Hensmans, a fabricante de chocolates Cadbury Schweppes decaiu depois de ser separada em 2008 (quando a divisão Schweppes, de bebidas, foi vendida), bem como a Tesco, ao deixar de ser comandada por Terry Leahy.

O que aconteceu com essas empresas? No caso da Tate & Lyle e da GKN, acredito que cultivaram o que eu chamei de visão

de jardim completo, ou de aquário – praticaram a gestão de produtos/serviços que possibilita que, enquanto umas murcham, outras floresçam. (E também tiveram um bocado de sorte, provavelmente.)

A Tate produzia açúcar e foi mudando o foco para ingredientes especiais, até vender seu braço açucareiro em 2010; a GKN, que fabricava produtos como pregos e ganchos, investiu numa empresa alemã de autopeças e acabou conduzida por esse caminho.

Já “Cadbury e Tesco” foram infiéis ao seu jardim, que, traduzido por Hensman, é o conjunto de quatro tradições estratégicas: continuidade (envolve reinventar sucesso histórico, em vez de eliminá-lo), antecipação (para aproveitar os imprevistos), contestação (clima permanente de desafio, debate e autocrítica) e mobilidade (trazer sangue novo).

A Cadbury Schweppes teria dado um tiro no pé quando vendeu a divisão Schweppes, pois acabou com a tensão criada entre o braço dos chocolates (continuidade) e bebidas (contestação). A Tesco fez algo similar no momento em que Terry Leahy foi embora, porque ele garantia a antecipação e a mobilidade.

# Construir uma equipa de vendas “à prova de bala”



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
MBA pela ESADE  
Business Expert & Developer

A empresa só existe com vendas. O contributo de cada elemento da equipa, em termos individuais, é importante, embora julgue que apenas como equipa, **focados e com consistência, possamos produzir o resultado desejado.** Não há nenhum elemento tão bom como todos juntos numa equipa de vendas. É assim que as vejo!

As equipas de vendas são, atualmente, um pouco mais complexas em “skills” do que o eram na “old school”, embora continuem orientadas para tarefas e objetivos, precisando de um timoneiro para liderar o “barco”.

Julgo que uma das “pedras de toque” para uma equipa de vendas motivada, comprometida e de alta performance é um líder de vendas eficaz, organizado, com objetivos e um plano associado, atuando como um catalisador de resultados – das próprias vendas e de cada um dos elementos que constituem a equipa. A arte de agluti-

nar em volta de um propósito, de delegar e potenciar em cada um o seu melhor desempenho obriga a uma liderança forte. E eu sou muito fã do termo **AME – Alinhar, Mobilizar e Envolver** –, que tento sempre cultivar nas minhas equipas.

Quais são, então, as componentes principais para ter uma equipa de vendas eficiente e eficaz? Como líderes de equipas (diretores de vendas), qual é o perfil que deveremos ter para atingir resultados extraordinários? E como montar um plano simples para atingir as metas a que nos propomos? Isso é o que tento apresentar neste artigo – fazer bem feito e fazer aquilo que tem de ser feito.

## Características, qualidades e competências da equipa

A cultura da equipa varia de organização para organização. O estilo de liderança também (e diferentes estilos em diferentes momentos). Mas aquilo que não muda são **algumas competências básicas que temos de ter no ecossistema da nossa equipa de vendas** e estrutura de apoio na organização, como: capacidade de recrutar as melhores pessoas em caráter, atitude e competências; capacidade para

integrar rapidamente na nossa cultura novos elementos; habilidade para negociar com cada elemento condições contratuais e objetivos de projeto; formatação de um plano de formação e treino anual com equipa interna ou externa; alimentação da componente administrativa ou de CRM com assistente comercial, quando possível; competência interna para gerar leads (em grandes organizações podem vir do marketing); força interna para lidar com objeções e saber contorná-las, negociar condições ou contratos com clientes, e fechar vendas; gestão, relacionamento e assistência ao cliente. No limite, com equipas muito pequenas, todas estas competências podem estar reunidas (ou distribuídas) em duas ou três pessoas. Mas elas têm de existir se desejarmos alcançar bons resultados.

## Competências e qualidades de quem lidera a equipa de vendas

Para delegar tarefas de forma eficaz, quem lidera tem de ter um profundo conhecimento da gestão do “timing” de vendas orientada por atividades/tarefas. O trabalho de quem gere a equipa é o





de garantir que as partes do processo de vendas encaixam umas nas outras e que o elemento certo esteja ligado à atividade que lhe compete (e onde é melhor a fazer acontecer). Acima de tudo, tem de gerir pessoas com capacidade de comunicar para inspirar, motivar, disciplinar, incentivar, treinar e desenvolver perfis de alta performance; excelência na organização e planeamento de processos e atividades; arte de cooperar com outros elementos da organização e com todos os elementos da equipa (defendendo sempre o seu grupo em primeiro lugar, alinhando-o com a estratégia da organização); força de se automotivar; mestria na formação de pessoas em técnicas de venda e “soft skills”; disponibilidade constante para aprender e rever o modelo de vendas; habilidade para solucionar problemas dos clientes; audácia de criar uma missão de condução e transformação de pessoas para o bom desempenho.

### Na prática, como implementar e delegar?

O primeiro passo é o de identificar objetivos – sempre que possível num formato “SMART”; em seguida, avaliar a situação atual de vendas (situação real) de forma a desenhar um conjunto de medidas que nos levam da situação atual para a situação desejada (um mapa que deve ser

Acima de tudo, tem de gerir pessoas com capacidade de comunicar para inspirar, motivar, disciplinar, incentivar, treinar e desenvolver perfis de alta performance

simples); pelo meio, vamos dar, naturalmente, conta de alguns obstáculos para lá chegar (quais são eles? Podem ser contornados? Há soluções internas, em termos de recursos e equipa, para os resolver?); para finalizar, registar os pontos fortes e fracos de cada elemento da equipa (pensar em como ajustar cada um a cada uma das atividades para atingir os objetivos desejados); se ficar em falta alguma competência internamente, podemos ir buscá-la fora? Qual o orçamento? E daqui sai um plano com atividades, tarefas, objetivos e responsáveis pela implementação de cada atividade, orçamento e tempo de execução (se possível com indicadores de realização); nunca esquecer de verificar se foram criadas as condições e fornecidas as ferramentas para que seja cumprida cada

uma das atividades; no limite, a equipa poder-se-á mesmo tornar autónoma e com pequenas intervenções ou controlo de quem a gere.

**Para que tudo fique “colado”, sugiro uma reflexão final sobre estas dicas práticas “à prova de bala” para liderar uma equipa de vendas:** construir confiança com todos os membros da equipa; ser um exemplo como pessoa; reconfigurar a equipa e corrigir posicionamentos sempre que necessário; reunir com alguma periodicidade (a necessária) e com uma agenda predefinida; perguntar, diretamente e com coragem, a cada elemento da equipa, como gostaria de ser gerido/liderado; fazer permanentemente uma autoanálise; entender e conhecer claramente quais os objetivos pessoais e profissionais de todos os elementos; garantir, através de métricas e controlo, que fazem o que lhes é pedido; comunicar com clareza os objetivos diários, semanais e mensais que têm de atingir; indagar permanentemente quais os seus principais problemas e apresentar soluções; permitir, quando possível e dentro de limites, que possam definir os seus próprios prémios e recompensas; estar apto a dar grandes recompensas aos melhores; comemorar com toda a equipa as vitórias e o atingimento de objetivos **Errar cedo nas nossas decisões e aprender rápido é o meu lema!**

# O potencial da sinalética digital DOOH para cidades inteligentes



**MIGUEL SOARES**  
CEO da Partteam

As cidades inteligentes, também conhecidas como *Smart Cities*, têm desafiado governos, serviços públicos, entidades públicas e empresas particulares a investir em tecnologia, para dar resposta aos desafios imediatos das cidades.

Os ambientes que frequentamos no nosso dia a dia ficaram envelhecidos: os supermercados, os bancos, os parques, as lojas, os shoppings, os restaurantes, os cinemas. No geral, os locais ficaram obsoletos, com-

Segundo um relatório da ONU, 54% da população mundial vive em áreas urbanas, uma proporção que deve aumentar para 66%, em 2050

parados aos outros hábitos prazerosos e tecnológicos que adquirimos.

Por sua vez, as cidades têm sido confrontadas com o rápido crescimento da população e com as expectativas elevadas dos cidadãos.

**Segundo um relatório da ONU, 54% da população mundial vive em áreas urbanas, uma proporção que deve aumentar para 66%, em 2050.**

Tornou-se urgente a transformação das cidades em cidades «smart».

**A conectividade tornou-se o motor que impulsiona os dias que vivemos.**

Para que estas questões sejam resolvidas, têm sido pensadas diferentes soluções tecnológicas, tendo em vista o crescimen-



to sustentável das cidades. Novas plataformas tecnológicas têm surgido que se destinam ao planeamento e à gestão de cidades «smart».

Conversamos com a **PARTTEAM**, empresa mundialmente reconhecida no mercado tecnológico e uma referência no desenvolvimento e fabrico de quiosques multimédia de interior e exterior, equipamentos self-service, mupis digitais, mesas interativas e outras soluções digitais, para todos os tipos de sectores e indústrias.

## Sinalética digital: um mercado em forte crescimento

O mercado global da sinalética digital – ou *Digital Signage* – aponta um forte crescimento para os próximos anos.

A transição da sinalética em papel para o digital continua a desenvolver-se rapidamente, com as empresas e marcas a recolher benefícios destas novas soluções digitais.

Na sinalética digital, os conteúdos podem variar desde o simples texto e imagens estáticas até aos vídeos de alta definição com ou sem áudio.

O que até já se tem verificado é que existem vários operadores de comunicação que integram canais de televisão, intercambiando informações publicitárias com entretenimento e informação.

Os equipamentos de sinalética digital po-

dem ser mupis digitais, painéis LCD, telas projetadas, painéis eletrónicos, outros tipos emergentes como OLED, entre outros. Uma pesquisa comprova que, até 2021, as vendas do mercado de sinalética digital, deverão atingir 5,59 milhões de unidades por ano.

A utilização de displays digitais faz com que as mensagens sejam mais apelativas, cativantes e atraentes, tornando-se uma solução moderna que acrescenta inúmeras vantagens para os diferentes sectores de mercado:

- Actualização de conteúdos em tempo real
- Valorização da identidade visual
- Segurança na publicação de conteúdos
- Conteúdos visuais atractivos
- Integração com canais de comunicação

A transformação digital supõe que as empresas alterem a forma como se relacionam com clientes. A sinalética digital, ou *digital signage*, é a solução que melhor serve este propósito.

Por um lado, contribui para aumentar as vendas, através da ampliação de *awareness* em relação a determinados produtos e serviços, como ofertas, promoções e saldos.

Por outro lado, a sinalética digital não tem apenas a capacidade de influenciar o cliente, mas também de criar novas experiências. Tudo depende da solução de si-



nalética digital implementada e do desenvolvimento ou setor de atividade.

### Qual será o segmento de sinalética digital que terá maior crescimento?

No relatório, os segmentos de sinalética digital que apresentam maior crescimento são:

#### ● Out-Of-Home (OOH) – publicidade de exterior

A comunicação Out-of-Home (também conhecida como publicidade OOH ou publicidade de exterior) é um tipo de comunicação que alcança consumidores enquanto eles estão fora das suas casas.

Normalmente, a associação mais direta de marketing ou publicidade com ambientes externos remete aos outdoors. Porém, actualmente, a comunicação OOH é muito mais que isso, sendo possível a sua instalação em aeroportos, elevadores, estabelecimentos comerciais, serviços públicos, etc.

Não é por acaso que o Out-of-Home é o mais antigo meio de massas.

As novas tecnologias também criaram o inovador conceito Digital-Out-Of-Home (DOOH), suportes de comunicação capazes de medir com muita eficiência, os comportamentos dos consumidores, entre outras funcionalidades muito interessantes.

#### Mupis digitais promovem o turismo

Os cidadãos precisam cada vez mais de informação e de estarem conectados. As plataformas tecnológicas da PARTTEAM têm permitido assegurar um vasto conjunto de mudanças para as Smart Cities. Perante a evolução ascendente da atividade turística, os desafios do mercado colocam cada vez mais exigência às organizações turísticas, nomeadamente, na entrega de informação.

Nas ruas de Portugal, do Reino Unido, da Suíça, Roménia, Colômbia, França, é possível encontrar mupis digitais desenvolvidos pela PARTTEAM que apresentam diferentes funcionalidades como: acesso público gratuito a *Wi-Fi de alta velocidade* com tecnologia moderna, *Wayfinding*, acesso a mapas e percursos, possibilidade de tirar selfies, pontos de interesse, notícias e muito mais.

O crescimento global do gasto publicitá-



rio está previsto entre 4% e 5% em 2018, auxiliado pelos eventos cíclicos e pelas Smart Cities. O OOH deverá alcançar 3% em 2018, um máximo histórico de 30 mil milhões de dólares, impulsionado grande parte pelo Digital-Out-of-Home (DOOH). Quanto mais o digital crescer na vidas das pessoas, mais surge a necessidade de proporcionar novas experiências nas cidades. E são estas experiências positivas que a tecnologia consegue proporcionar que ficam na memória das pessoas.

#### Os benefícios em investir em DOOH

Com vários anos de experiência no mercado, a PARTTEAM sabe que a comunicação DOOH oferece muitos benefícios para os cidadãos, para os serviços, empresas e mercados.

Alguns desses benefícios são:

- “Stopping Power” — grande potencial para atrair atenção do público;
- Conteúdos exibidos em alta qualidade;
- Promoção de anúncios em diferentes formatos;
- Experiências mais positivas;
- Integração com dispositivos móveis, internet, redes sociais e outras tecnologias existentes no mercado;
- Alcance do público, com campanhas e anúncios direcionados a nichos específicos do mercado;
- Proporciona ação;
- Permite fazer atualizações remotamente;

- Entre outros benefícios adaptados aos diferentes meios.

Os benefícios não param por aqui ! Por se tratar de um sistema que não é isolado, torna-se possível a integração com outros softwares e plataformas que utilizem por exemplo a geolocalização.

Com tantas vantagens que esta tecnologia proporciona, é certo que as cidades devem investir cada vez mais neste tipo de comunicação e adaptá-la aos diferentes meios e serviços.

#### O desafio das cidades inteligentes sustentáveis

Embora a tecnologia evolua a uma velocidade que excede as expectativas, as cidades não conseguem acompanhar essa rápida transformação.

Boa parte dos impedimentos deve-se à elevada burocracia. A ineficiência da gestão de recursos nas áreas urbanas ocasiona evidentes desigualdades e preocupação com o futuro dos ecossistemas urbanos, que não param de crescer.

Com a contínua urbanização, as administrações municipais e os governos tendem a perder a capacidade de controlo, assim como de atender a todas as necessidades dos cidadãos, especialmente em termos de transporte, eficiência energética, sustentabilidade, meio ambiente e tecnologia.

Diante destes desafios, é urgente a implementação e o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação.

# A arte de empreender no Brasil atual



**RENATA ABRANCHS**  
especialista em Fashion Branding,  
Pesquisa e Consultadoria de Estilo

Ontem, a palavra de ordem era Inovação. Hoje, Propósito, Legitimidade, Colaboração, Compromisso. Ah, Algoritmo também. E mal você interioriza o sentido de cada um desses conceitos, lá vem mais outro para incorporar. Para os empreendedores natos, está aí o tempero dessa história: o jogo nunca está ganho (nem perdido).

Neste meu primeiro artigo para a inspiradora Start & Go, quero compartilhar algumas curiosidades sobre a arte de empreender no Brasil de hoje, à luz do Branding (construção e gestão de marcas, no bom e lindo português).

Voltemos algumas casas.

2018, Brasil falido, mais de 14 milhões de desempregados, e uma parte significativa desses sem outra saída a não ser empreender.

Graças à tecnologia digital a nos apresentar com o mundo na palma da mão, redes sociais a nos aproximar do público a custo (quase) zero, aplicações derrubando velhas indústrias, algoritmos a nos ajudar a tomar decisões, todo esse ferramental digital admirável atua a favor de quem quer inovar e cria todas as condições para novos modelos de negócio e novas economias florescerem. Somam-se a isso as gerações Millennial e Z, a operarem com um novo chip e a consumirem o que acreditam e não o que em outros tempos lhes era imposto pelo poder econômico. Elas abraçam causas legítimas, ignoram marcas vazias e opõem-se às irresponsáveis ou oportunistas.

Por isso, marcas que não colaboram para o desenvolvimento sustentável local e do pla-

grande envolvimento para a sua comunidade de fiel. @insectashoes

## Zerezes (Rio de Janeiro)

Desenvolve lindos óculos, no Rio de Janeiro, guiada pelo design e respeito à matéria-prima e pessoas envolvidas em seu processo. Reaproveita materiais descartados, como madeiras e resinas, dando-lhes nova vida. @zerezes

## Ahlma (Rio de Janeiro)

As premissas da carioca Ahlma são a recuperação e reciclagem de matérias-primas, livres de origem animal, para a construção de uma estética fresh upcycling. A marca trabalha coleções próprias e colaborações que reforçam o seu lifestyle saudável e consciente. @ahlma.cc

## Catarina Mina (Ceará)

Cria bolsas artesanais, do interior do nordeste brasileiro, valorizando e empoderando a mão-de-obra feminina local por meio do crochê. A transparência é o seu maior valor. CM foi a primeira marca de Moda do Brasil a abrir os custos de sua produção. @catarinamina

## Re-Roupa (São Paulo)

Marca e oficina criativa que propõe a criação de roupas upcycling a partir de matérias-primas que eram consideradas resíduo. A estética é urbana, autoral e colorida. @rroupa

## MIG Jeans (Rio de Janeiro)

Marca de upcycling jeans, que revoluciona o mercado com autenticidade, transformando peças usadas em novas, com design contemporâneo e sem gênero. @migjeans

## Projeto Gaveta (São Paulo)

Movimento independente que incentiva a troca de roupas entre participantes em eventos pelo Brasil, conscientizando e difundido o sentido real da economia compartilhada. @projetogaveta  
E a melhor notícia é que, desde que você começou esta leitura, pelo menos um lindo negócio como esses nasceu em território brasileiro!

As gerações Millennial e Z a operar com um novo chip e a consumir o que acreditam e não o que em outros tempos lhes era imposto pelo poder econômico. Elas abraçam causas legítimas, ignoram marcas vazias e opõem-se às irresponsáveis ou oportunistas

No Brasil dos anos 80, passámos por uma instabilidade econômica brutal, com uma inflação que era uma fábula (5000 % ao ano). Mas com o lançamento do Plano Real, juntamente com a moeda de mesmo nome, em 1994, abre-se um novo ciclo de desenvolvimento com a estabilidade da economia. Iniciámos aí um processo inédito de grande empreendedorismo no Brasil.

Depois disso, com o cenário internacional favorável da era Lula (2003 - 2011), tivemos um período de pleno emprego, em que as pessoas puderam, além de trabalhar, desenvolver-se e qualificar-se profissionalmente, preparando-se para os dias tão difíceis que, não imaginávamos, chegariam como um tsunami, após os tropeços, as decisões econômicas desastrosas e o inchaço do Estado, nos governos Dilma / Temer.

neta têm seus dias contados.

Aqui, no Brasil, temos uma nova safra de marcas e negócios admiráveis que estão a ultrapassar as imensas adversidades de hoje com muito Propósito, Consciência, Criatividade, Identidade e Poder de Superação.

Com orgulho, apresento a você sete pequenas notáveis, 100% feitas no Brasil, das centenas de marcas que estão a transformar a Moda Brasileira.

## Insecta (Rio Grande do Sul)

Marca de calçados veganos, upcycling, ageless e agênera, feita no Rio Grande do Sul. A Insecta pratica o conceito de economia circular, transformando calçados da marca usados por clientes em novos solados. Além disso, gera conteúdos de muita relevância e



# O Universo Organizacional, uma visão sistêmica: a gestão, a comunicação e os seus públicos



**ANA ISABEL LUCAS**  
Consultora & Formadora  
Comunicação & Gestão da Qualidade  
annalukas@hotmail.com

Um bater de asas de uma borboleta no Japão provoca um furacão nas Caraíbas. Porquê? Porque a Terra é um sistema.

A abordagem sistêmica permite olhar para o sistema como um todo e não em partes. Entender a forma como as diferentes partes do sistema interagem com os seus elementos serve para provocar sinergias que ajudam o sistema a funcionar.

A teoria geral dos sistemas do biólogo Bertalanffy teve um grande impacto nas ciências sociais, possibilitando uma aplicação em várias áreas. Os seus princípios explicam que um sistema resulta das relações

Cada organização é um organismo social vivo, sujeito a mudanças e em constante interação com o ambiente que a rodeia

de interdependência e de interação entre as diferentes partes do sistema. Os sistemas podem ser abertos ou fechados, consoante a forma como se relacionam com o seu meio ambiente ou meio envolvente. Falar de organizações é falar de sistemas. Qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, é um conjunto composto de várias partes, onde são aplicados meios e processos para alcançar determinado fim. Cada organização é um organismo social vivo, sujeito a mudanças e em constante



interação com o ambiente que a rodeia, através da ação conjunta com os seus subsistemas: a produção, as finanças, recursos humanos, setor comercial, etc.

As organizações são o maior exemplo de sistema aberto, porque apresentam uma grande interdependência e interação com o seu meio envolvente.

É o meio envolvente que lhe proporciona recursos que lhe permitem sobreviver, tais como energia, informação, recursos materiais e humanos. É também no meio envolvente que vai colocar resultados, os seus produtos ou serviços.

Ao emitir “outputs” (resultados) para a envolvente, a organização tem que estar atenta e reajustar-se continuamente para acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico, a evolução do mercado e as mudanças sociais, culturais e políticas.

O comportamento das organizações é, portanto, condicionado pela necessidade de sobreviver. Os problemas que surgem no meio envolvente obrigam as organizações a tomar decisões e a atuar em consequência destes, de forma a ajustarem-se a novas situações ou dominá-las.

A abordagem sistêmica permite olhar para o sistema como um todo e não em partes, permite entender a forma como as dife-

rentes partes do sistema interagem com os seus elementos, causando sinergias que ajudam o sistema a funcionar.

Um bom exemplo de abordagem sistêmica é a gestão por processos nos sistemas da qualidade, representada pelo seu mapa de processos.

O desenho do mapa de processos de uma organização permite ter uma visão do funcionamento da organização, ver o desdobramento das várias atividades nos respetivos processos, na forma como interagem e atuam entre si. O mapa é uma forma de orientação que vai permitir organizar e gerir todas as atividades.

Apesar de a nova versão da norma ISO 9001:2015 desdobrar a comunicação em vários pontos, limitando-a aos aspetos da qualidade, a comunicação deverá ser encarada do ponto de vista sistémico e como um processo vital para o funcionamento do sistema organizacional.

O composto da comunicação organizacional compreende a comunicação interna, que decorre paralelamente com a comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

Na prática, a comunicação organizacional é um sistema dividido em vários subsiste-



mas que trabalham de forma integrada, então tem ser gerida como um sistema integrado.

Esta gestão é feita com a convergência de todas as atividades de comunicação, com base numa política global bem definida e objetivos, ações estratégicas e táticas de comunicação, pensadas e trabalhadas.

Na interação entre a organização e o seu meio envolvente, a comunicação tem um papel muito importante. Liga os subsistemas da organização e ajuda-os a comunicar entre si e com outros sistemas externos, ou seja, com os diferentes públicos, internos e externos.

Exemplos de públicos de uma organização são os clientes internos, os clientes externos, os fornecedores, a concorrência, o Governo, a comunidade, os órgãos de comunicação social, etc., quando influenciam ou são influenciados por esta.

A compreensão dos sistemas e subsistemas permite à organização encetar ações de comunicação dirigidas estrategicamente para cada um dos seus públicos. Porque não existe o público em geral numa

organização, existem públicos específicos. É isto que afirma a teoria situacional dos públicos, que faz parte do campo teórico da comunicação, fundamentando-se através da abordagem sistémica.

Dos vários sistemas que permitem o funcionamento de uma organização é importante destacar o sistema de recursos humanos, pelo papel e relevância que o mesmo tem dentro de uma organização. As pessoas são o bem mais valioso, delas dependem os resultados da organização.

Para ser um sistema simplificado, o Universo Organizacional pode ser sintetizado à gestão dos recursos, à comunicação e ao relacionamento com os seus públicos.

Uma má gestão dos processos pode originar desperdícios e por consequência perdas financeiras que podem fazer ruir a estrutura da organização.

A falta de comunicação pode trazer problemas muito graves nas atividades diárias da organização, tanto ao nível interno como externo.

Quando um público percebe o compor-

tamento de uma organização como um problema, pode organizar-se para responder a esse problema e minar a sua reputação.

É importante compreender que a abordagem sistémica está nas diferentes áreas de uma organização e que, sendo um sistema, existe uma interdependência e interação entre os vários elementos. Então, tem de ser gerido como tal.

É essencial ter a visão holística do funcionamento da organização e das suas atividades interrelacionadas e interatuantes, sem esquecer que um pormenor pode trazer grandes mudanças e consequências, como o bater de asas da borboleta da teoria do caos.

Ter esta visão de uma organização como um todo e não como um conjunto de partes é perceber que cada uma destas partes não pode ser negligenciada, originando o risco de colapsar esse todo.

Gerir bem um sistema é criar uma alta sinergia, atingir o máximo de eficácia, com o objetivo de que o todo seja maior e melhor do que a soma das partes.



# Três técnicas diferentes para dar feedback



**OLIVER ROHRICH**  
Formador e Executive Coach,  
Docente do INDEG/ISCTE

Existem diferentes técnicas que pode usar para dar feedback. Uma das mais conhecidas é a técnica da sandwich. Para aqueles que não sabem ainda: se quiser dar feedback crítico, coloque a mensagem crítica entre duas mensagens positivas.

A ideia é que, com a primeira mensagem positiva vai levar as pessoas a ser mais aberto e confortável para ouvir a sua mensagem crítica. A segunda mensagem positiva é deixar uma boa última impressão.

Enquanto as pessoas geralmente concordam, que deve sempre começar com um comentário positivo, é a mensagem positiva no final que está em discussão. Deve terminar um feedback sobre uma nota positiva? Noutras palavras: **Deve preparar uma sandwich completa ou apenas dar uma fatia de pão com um pouco de fiambre?**

## O que dizem os amantes das sandwich?

É importante terminar com uma men-



sagem positiva, como esta será a última impressão e as pessoas vão ficar com esta impressão positiva no final. Além disso: uma mensagem positiva no final será motivador para a pessoa.

## O que dizem as pessoas que são contra a sandwich 'completa'?

Entre duas mensagens positivas, a mensagem crítica não recebe atenção suficiente. E muitas vezes é esta mensagem que é ne-

cessária para que a outra pessoa assimile a mudança. Se recebe menos atenção, as pessoas podem apenas concentrar-se nos aspetos positivos e achar que a mensagem crítica não é importante.

## Uma solução alternativa: a sandwich no saco.

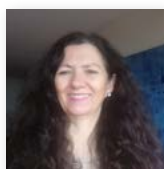
Então, qual versão deve usar...? Gostaria de propor uma terceira alternativa: dar uma sandwich num saco... Dê o feedback no formato da sandwich. Mas terminá-lo com um plano de ação e um e-mail que confirma os pontos mais importantes que discutiu. Desta forma, torna-se novamente claro, o que conta para o futuro.

Finalmente, tudo depende do pão que usa. Se acabou de usar "pão branco simples" para dizer algo positivo, mas superficial (por exemplo "Globalmente fez um bom trabalho. Conto consigo"), esta mensagem não terá nenhum impacto em absoluto. Mas se usar "pão de alta qualidade", e falar sobre uma situação específica e um comportamento específico que gostou na pessoa e que quer ver ainda mais, provavelmente a pessoa vai começar a usar esse comportamento com mais frequência.

Então, qual a sandwich que vai escolher?



# “Consciência de serviço” – uma viagem pessoal e organizacional



**MANUELA RIBEIRO**  
Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Quando se menciona o termo “Qualidade de Serviço”, automaticamente, associamos a um conceito de oferta, de um produto ou serviço, com um determinado nível de qualidade, que respondeu, ou não, às nossas expectativas. Pensamos nas empresas onde trabalhamos e como percebemos essa qualidade, da mesma maneira que pen-

Com que níveis de atenção estamos efetivamente presentes no momento? Qual o nível de compromisso com o que estamos a interagir, com o outro e com o sistema? “Consciência de Serviço” tem subjacente um ouvir profundamente o outro. Com que frequência interrompemos as conversas porque nos vemos a antecipar o que a outra pessoa vai dizer, sem deixar que algo novo possa surgir? Apenas como uma pequena reflexão, de 0 a 100% como classificaria a sua capacidade de ouvir? “Consciência de Serviço” tem subjacente uma atenção que leva à ação, tem um foco nos factos que permitem avançar, que

**PRESENÇA** – como percebo o meu foco de atenção durante o meu trabalho?

**OUVIR** – como percebo a minha capacidade de ouvir durante as conversas com os colegas de trabalho? Com os clientes / fornecedores?

**SOLUÇÕES** – como percebo o meu contributo nas discussões de situações críticas?

**TODO** – como percebo a minha parte no Todo?

Quando aplicamos o conceito de “Consciência de Serviço” a partir da vertente pessoal, SERVIR assume uma nova importância na organização:

**PRESENÇA** – de imediato percebo que

“Consciência de Serviço” tem subjacente “Presença”, atenção que leva à ação, visão do Todo



samos numa ida a um restaurante onde fomos efetivamente muito bem servidos, ou numa compra de um produto que se mostrou uma fonte de problemas, sem o suporte necessário por parte da empresa fornecedora.

E quanto ao termo “Consciência de Serviço”, o que tem subjacente?

Em primeira instância, tem subjacente algo a que chamo de “Presença”, ou seja, o estar efetivamente presente no que se está a materializar, seja durante a operação de costura de um colarinho numa camisa, durante a recolha de informações do cliente para desenvolver um novo software ou durante a participação numa reunião com um novo distribuidor internacional.

mostram novas alternativas e que evitam repetir sucessivamente os mesmos problemas. Evita as situações de “analysis paralysis” – uma mega-análise dos problemas, sem tomar ações de resolução e avanço – e coloca o foco no compromisso com a análise dos factos e o encontrar das soluções.

“Consciência de Serviço” tem subjacente uma visão do Todo, do quanto cada pessoa é fundamental para o Todo da organização em que se encontra. Um puzzle de 5000 peças só está completo com 5000 peças.

“Consciência de Serviço” é sem dúvida uma viagem, em primeira instância, uma viagem pessoal, que por isso mesmo permite grandes mudanças dentro das organizações:

aquela proposta que estou a preparar para o meu distribuidor precisa de mais informação;

**OUVIR** – de imediato ouço atentamente, percebo que fico desconfortável, mas efetivamente o meu colega tem razão e a minha ideia é menos interessante para o todo;

**SOLUÇÕES** – de imediato identifico o desvio do foco na solução, vejo que saímos da agenda da reunião e, nesse momento, retomamos o foco na procura das melhores alternativas para avançar na elaboração do plano de ação.

**“CONSCIÊNCIA DE SERVIÇO”** – uma viagem em que o SER e o SERVIR caminham juntos. Um passo mais no caminho da integração do negócio, a sociedade e o planeta.



# ISO 45001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho



**MARIA MACIEL**  
CONSULTORA SÉNIOR DA Q4E  
GERAL@Q4E.PT  
WWW.QUALITYFOREXCELLENCE.PT

As lesões e doenças profissionais representam um fator que afeta o desenvolvimento das organizações tendo um impacto tanto para os empregadores quanto para a economia em geral, resultando em perdas decorrentes de incapacidades para o trabalho precoces, absentismo e aumento dos prémios de seguro.

Para melhorar esta situação, a ISO desenvolveu um novo referencial, ISO 45001, Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional - Requisitos, que ajudarão as organizações a melhorar o seu desempenho de forma a promover um ambiente de trabalho seguro e saudável para as suas equipas.

A norma ISO 45001:2018, publicada a 12 de março de 2018, é a nova norma internacional que vem substituir a OHSAS 18001:2007 como referencial para a implementação e certificação de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST).

## OHSAS 18001 vs ISO 45001 – o porquê da alteração, o que mudou?

Ao longo da última década, tem-se assistido a um crescimento exponencial do uso da OHSAS 18001 e normas equivalentes, com mais de 127 países a utilizarem estas normas. *Fonte BSI*

Além destas normas, as empresas usam diretrizes genéricas de saúde e segurança, ou normas nacionais ou setoriais, mas nenhuma permite demonstrar a conformidade global. Neste sentido, verificou-se a necessidade, mundial, de harmonizar os sistemas de gestão de segurança e saúde utilizando uma norma internacional que compartilhasse as mesmas práticas.

Num mundo cada vez mais globalizado,



Verificou-se a necessidade, mundial, de harmonizar os sistemas de gestão de segurança e saúde utilizando uma norma internacional que compartilhasse as mesmas práticas

com o desenvolvimento de cadeias de fornecedores ampliadas e complexas e o crescimento em trabalhadores migrantes e vulneráveis, a implementação da ISO 45001 ganha outra ênfase na gestão da segurança e saúde, promovendo uma melhor comunicação sobre questões comuns, princípios e melhores práticas no comércio global.

## A ISO 45001 – Porque é que as organizações devem investir?

De acordo com as estatísticas da Organização Internacional do Trabalho, são registados:

- 480 Milhões/ano de acidentes e doen-

ças relacionados com o trabalho;

- 2,3 Milhões trabalhadores/ano perdem as suas vidas devido a acidentes e doenças relacionados com o trabalho;
- 6.300 Trabalhadores morrem por dia como resultado de acidentes e doenças relacionados com o trabalho.<sup>(1)</sup>

O peso destas estatísticas é significativo, quer para os trabalhadores, quer para os empregadores, como para a economia em geral (4%/ano do PIB mundial é perdido devido a acidentes e doenças relacionadas com o trabalho). *Fonte OIT*

O caminho para a redução destes números passa pela aposta na implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, que potencie um ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores, diminuindo a probabilidade de ocorrência de lesões, problemas de saúde e, em caso extremo, a morte por acidente de trabalho, procurando melhorar continuamente o desempenho a nível da segurança e saúde do trabalho da organização.

Com a implementação da ISO 45001 é fomentada uma cultura de segurança e saúde ocupacional na organização, que significa o envolvimento de todos, desde a liderança aos trabalhadores, e de todos os níveis e funções da organização.

1. FONTE: OIT



### A ISO 45001 – quais os benefícios?

O foco da ISO 45001 é:

- Adotar medidas eficazes de prevenção e de proteção;
- Eliminar os perigos e minimizar os riscos para a SST;
- Proporcionar locais de trabalho seguros e saudáveis;
- Prevenir afeções da saúde e lesões relacionadas com o trabalho;
- Melhorar continuamente o desempenho da SST;
- Atingir os objetivos da SST;
- Cumprir os requisitos legais e outros requisitos.

Desta forma, a implementação e certificação de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) de acordo com a norma ISO 45001:2018 permite às organizações:

- Alinhar o seu SGSST com outros sistemas de gestão ISO, uma vez que este referencial adota a estrutura de alto nível, termos e texto comum, estabelecido no Anexo SL das diretivas ISO;
- Assegurar o estabelecimento da política

de sistema de gestão e de objetivos de SST;

- Estabelecer uma cultura de segurança e saúde ocupacional, que prima pela prevenção e pela saúde dos trabalhadores;
- Integrar os processos e requisitos do SGSST nos seus processos de negócio;
- Avaliar as questões externas e internas relevantes para o SGSST, incluindo necessidades e expectativas dos trabalhadores e de outras partes interessadas;
- Conhecer e gerir de forma mais efetiva os perigos, os riscos e oportunidades relacionados à saúde e segurança ocupacional;
- Estabelecer controlos operacionais adequados, métodos e ferramentas para eliminar perigos e reduzir riscos de SST;
- Proporcionar condições de trabalho saudáveis e seguras para a prevenção de acidentes de trabalho e problemas de saúde relacionados com o trabalho;
- Aumentar a consciencialização e participação dos trabalhadores, e quando existam, dos representantes dos trabalhadores, para assuntos de SST;
- Assegurar que os requisitos do SGSST da organização sejam cumpridos pelos

prestadores de serviços e respetivos trabalhadores;

- Avaliar o desempenho de SGSST e procurar melhorá-lo;
- Manter conhecimento e compreensão do estado de cumprimento com os requisitos legais e outros requisitos;
- Reduzir o absentismo e as taxas de rotatividade dos trabalhadores;
- Reduzir os custos relacionados com os problemas de saúde e lesões relacionadas com o trabalho.

### Processo de migração – etapas a seguir

O período de transição das normas OHSAS 18001:2007 e NP 4397:2008 decorre de 12 março 2018 até 12 março 2021.

As normas OHSAS 18001:2007 e NP 4397:2008 serão canceladas em 12 de março de 2021 e não serão revistas até essa data.

Desde 12 de março de 2018, as organizações podem certificar-se ou migrar o seu sistema de gestão para este novo referencial, podendo esta migração ser feita numa auditoria de renovação, de acompanhamento ou extraordinária.



# Certificação de uma “start-up”: vale a pena pensar nisso?



**ANDRÉ PINHEIRO**  
Direção de Qualidade  
afpinheiro75@gmail.com

**T**eve uma boa ideia e criou uma empresa? Um novo projeto? Ótimo! Provavelmente já ouviu falar em Sistemas de Qualidade, certificações e algo semelhante. E muito provavelmente terá pensado “isso fica para outra altura, não é necessário para agora, além de ser uma seca, é muito caro!”.

Como profissional da qualidade, eu poderia dar uma resposta imediata de que “nem pensar, tem que ser preparado logo desde início!”. Mas não o farei, bem pelo contrário. Como dizia um professor que tive, e que ficou famoso por isso, a resposta é invariavelmente a mesma: “Depende”.

Por exemplo, se estiver envolvido numa área que envolva a venda de produtos ou serviços a empresas (B2B, ou “Business to Business”), e os clientes exijam a certificação como factor eliminatório para a entrega de propostas. Aqui, não tem escapatória. Já lá vai o tempo em que a certificação de qualidade de uma empresa produtiva era apenas um factor de diferenciação, hoje em dia é muitas vezes visto como um dos requisitos mínimos para que a empresa possa ser considerada como possível fornecedora.

Ou se decidir investir num negócio que envolva certificações específicas de produto, como por exemplo uma certificação “Oeko-Tex” na indústria têxtil, ou declarações de segurança alimentar na indústria de embalagens para alimentos. Aqui torna-se uma questão legal!

E por falar em questões legais, até um projecto de distribuição de produtos comprados fora pode ter que obedecer a requisitos legais, nomeadamente quando se trata de importações de fora da União Europeia. Há uns anos, tornou-se famosa a “estranha” e incrível semelhança entre o símbolo da homologação de produtos na Comunidade Europeia, (cujo símbolo CE quer dizer

“Conformidade Europeia”) e o símbolo CE para “China Export”, que é apenas outra forma de indicar que o produto é “made in China”.

Se nada disto for válido, e não houver necessidade de qualquer tipo de certificação de produto ou serviço, ou de qualificação/acreditação de operadores, então serei das primeiras pessoas a concordar: uma certificação do sistema de qualidade, ou ambiente, ou segurança, ou de outro tipo não é, de facto, necessária no imediato.

Mas dificilmente alguém poderá discordar que um projecto só terá pernas para andar se isso ocorrer de forma sustentada. E essa sustentação provém do nível de organiza-

específicas, como a gestão da segurança da informação (ISO/IEC27001), a responsabilidade social (ISO16000) ou a gestão de programas antissubornos (ISO37001).

Mas é claro que tudo isto tem custos, tanto no que toca a valores financeiros como ao tempo despendido e recursos necessários. Um processo de certificação facilmente pode rondar os 10.000 €, o que, para uma PME, pode ser excessivo, numa fase inicial da sua existência. Mas isso não quer dizer que não se possa utilizar os conceitos-base para ajudar a estruturar a empresa, e para isso não são necessários milhares de euros. Basta a frequência de uma boa formação, ou até um apoio de consultoria, e facilmen-



ção com que gerimos as coisas. Se não houver uma estrutura de apoio, uma definição clara do que queremos fazer, uma noção daquilo que o cliente espera e o que lhe poderemos dar, e como o fazer, então rapidamente perdemos o controlo.

E isso não é nada mais nada menos do que a base de um sistema de qualidade. Mais concretamente, do Sistema de Gestão. Porque o objetivo é esse mesmo: auxiliar e estruturar a gestão de uma empresa.

Na realidade, hoje em dia, assistimos a uma proliferação de diferentes normas pelas quais uma empresa se pode certificar, desde as mais conhecidas, como a gestão da qualidade (ISO9001), a gestão ambiental (ISO14000) ou a mais recente gestão energética (ISO5000), até outras bem mais

podemos obter ajudas importantes a tornar a organização mais eficiente.

Em resumo: habitualmente associa-se a noção de “Sistema de Gestão da Qualidade” à documentação, às auditorias, aos certificados. Mas estes são apenas os formalismos de uma certificação “oficial”. Na realidade, quando se fala em sistemas destes, no fundo, falamos de trabalhar com qualidade, o que se traduz em formas de organizar a gestão e o trabalho de uma empresa, no sentido de a tornar o mais eficiente possível. Quanto à formalização com a bandeira à porta, ou o certificado emoldurado na entrada... isso pode ficar para outra altura, nomeadamente quando a atividade estiver consolidada, se considerar que isso poderá proporcionar valor acrescentado.

# Financiamento da economia circular nas PME



**PEDRO FONSECA SANTOS**  
Diretor de inovação da 2go out consulting  
pedro.santos@2goout-consulting.com

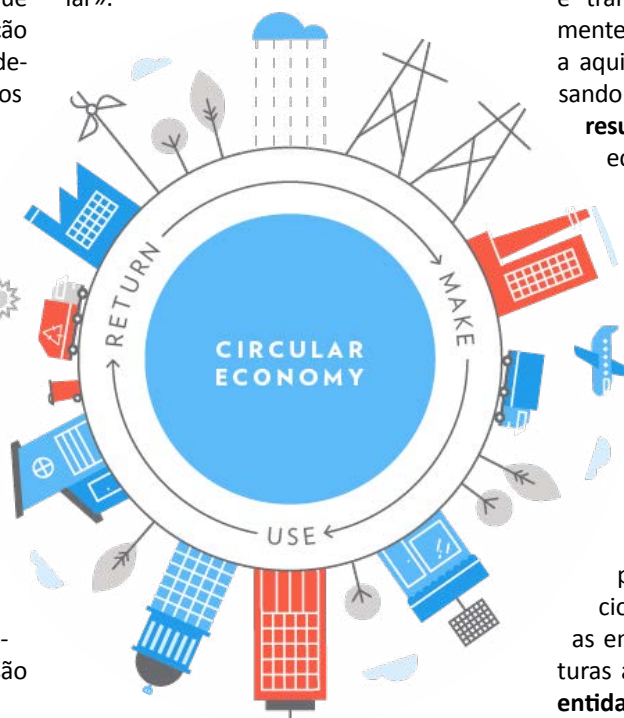
## Vale Economia Circular tem 2 milhões de euros disponíveis

As pequenas e médias empresas (PME) portuguesas vão ter ao seu dispor dois milhões de euros para apoio à contratação de serviços de elaboração de diagnósticos que conduzam à definição de planos de ação visando a implementação de novos modelos de gestão e de crescimento alinhados com a economia circular. Esta verba será disponibilizada através da medida Vale Economia Circular, estando prevista a aprovação de um total de 348 projetos de PME portuguesas, na sequência do lançamento do Aviso de Concurso no passado dia 31 de julho pelo Portugal 2020, cujo prazo para submissão de candidaturas termina a 31 de outubro. A transição para uma economia circular assenta no incentivo e no desenvolvimento de novos modelos de negócio, conjugados com estratégias colaborativas, produtos e serviços centrados no uso eficiente de recursos e em novas dinâmicas de inovação, sendo uma aposta clara da Comissão Europeia e do Governo Português.

## Planos de ação para a economia circular

De realçar que a Comissão Europeia aprovou no final de 2015 o **Plano de Ação para a Economia Circular** (Pacote Economia Circular), que agrega um conjunto de 50 medidas para promover este conceito estratégico nos países da União Europeia em cinco áreas de intervenção: produção, consumo, gestão de resíduos, mercado de matérias-primas secundárias e inovação e investimento. Foram ainda considerados como prioritários os seguintes setores: plásticos, desperdícios alimentares, matérias-primas

críticas, construção e demolição, biomassa, matérias de base biológica e medidas horizontais em domínios como a inovação e o investimento, com o objetivo de promover a transição para uma economia circular. Por sua vez, o Governo Português aprovou no final de 2017 o **Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal: 2017-2020**, documento estratégico que integra sete ações prioritárias, visando acelerar a mudança de paradigma económico, de um modelo «linear» para um modelo «circular».



São ainda propostas ações para dois setores-chave específicos: o setor da construção e as compras públicas ecológicas (e circulares).

Ambos os Planos de Ação visam apoiar a economia circular em cada etapa da cadeia de valor – do fabrico ao consumo, à reparação, à reutilização, à gestão de resíduos e à reincorporação de matérias-primas secundárias na economia.

## O que interessa saber sobre o Vale Economia Circular

O Vale Economia Circular irá assim apoiar

projetos individuais de PME portuguesas, por um período máximo de 12 meses, e que visem a aquisição de serviços de consultoria com vista à identificação de uma estratégia conducente à adoção de **planos empresariais de economia circular** nas seguintes vertentes: Eco-design de processos e produtos; Eco-eficiência; Eficiência energética; Eco-inovação; Simbioses industriais; Extensão do ciclo de vida dos produtos; Valorização de subprodutos e resíduos; Novos modelos de negócio, desmaterialização e transformação digital. Complementarmente, o Vale Economia Circular apoiará a aquisição de serviços de consultoria visando a **implementação de soluções que resultem da estratégia** delineada para a economia circular, incluindo, entre outras, a implementação de sistemas de gestão da energia ISO 50001 e de gestão ambiental 14001.

Os beneficiários deste aviso de concurso são as empresas PME (com Certificado PME válido), localizadas em qualquer região do Continente e que empreguem pelo menos 3 pessoas. Acrescente-se que são elegíveis os projetos inseridos em todas as atividades económicas que visem a produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e que as empresas PME que tiverem candidaturas aprovadas terão de **consultar duas entidades que constem da lista de entidades acreditadas** no âmbito do Vale Economia Circular.

A terminar, de realçar que a **taxa de cofinanciamento será de 75%**, com exceção da região de Lisboa, cuja taxa será de 40%, e que o incentivo máximo que pode ser concedido é de **7500€** (2500€ para os serviços de diagnóstico e 5000€ para os serviços de assistência técnica à implementação de recomendações de curto prazo). O prazo para submissão de candidaturas é o próximo dia **31 de outubro de 2018**, devendo as candidaturas ser submetidas através do Balcão 2020. Mais informações em [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt).



# Portugal Ventures “on the road”

A Portugal Ventures vai para a estrada em setembro para apresentar ao ecossistema a mais recente CALL MVP. Para esta apresentação, vai contar com a sua rede de mais de 50 parceiros “Ignition Partners Network” (IPNs). A dinamização da rede de IPN é considerada um objetivo estratégico da política de atuação do novo Conselho de Administração da Portugal Ventures.

Decorridos 2 meses após o lançamento da Call MVP, foram submetidas à Portugal Ventures mais de 190 candidaturas. A menos de 1 mês do fim da call, a Portugal Ventures vai para a estrada num roadshow para apresentação da sua estratégia de investimento e das iniciativas que tem em aberto. O objetivo é captar novas oportunidades de investimento e estreitar relações próximas, quer com os empreendedores, quer com os Ignition Partners Network (IPNs).

**Portugal Ventures**  
SEEDING AMBITION

São 19 visitas aos parceiros, mapeando o Norte, Centro e Sul do país. As sessões irão abordar em detalhe as informações necessárias sobre a submissão de projetos à Call MVP e ainda sobre as próximas iniciativas a abrir em outubro, como é o caso da futura Call For Tourism. A complementar as sessões, vão ser realizadas reuniões “one-to-one” onde os empreendedores podem fazer pitch à Portugal Ventures e expor as suas dúvidas sobre como melhorar os seus projetos.

A criação da rede de parceiros IPN surgiu em 2012 como um dos pilares do programa de Ignição lançado pela Portugal Ventures. Em 2018, a Equipa de Gestão da Portugal Ventures pretende alargar esta rede de parceiros a mais centros de inovação tecnológica, polos de competitividade, incubadoras e associações empresariais, tra-

balhando de forma articulada com os mesmos na procura de mais oportunidades de investimento de capital de risco.

Para tal, foi elaborado um plano de dinamização desta rede de parceiros que visa abrir a Portugal Ventures ao ecossistema empreendedor nacional e aos principais players e que culminará na celebração de novos protocolos que permitam ser catalisadores para a apresentação de projetos passíveis de receber investimento, bem como para a organização de uma multiplicidade de eventos essenciais ao desenvolvimento e dinamização do ecossistema empreendedor em Portugal.

Rita Baptista Marques, CEO da Portugal Ventures, afirma que “Os Ignition Partners Network são muito importantes para a Portugal Ventures, uma vez que são o principal veículo de dealflow com qualidade onde as oportunidades de investimento são elevadas”. No “On the Road”, vamos percorrer alguns dos parceiros, de Norte a Sul do país, para conhecermos novos projetos, falarmos com empreendedores e reforçarmos a nossa posição dinâmica no mercado VC.”

PUB

[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)

**START&GO**



# Cinco dicas a ter em atenção para iniciar o processo de implementação da faturação eletrónica

**A** menos de 4 meses do final do ano, é necessário que as empresas se preparem e dêem início ao processo para estarem em conformidade legal a 1 de janeiro de 2019.

A partir de dia 1 de janeiro de 2019 entrará em vigor o novo Decreto-Lei que torna obrigatória a faturação eletrónica para empresas fornecedoras da Administração Pública. Estas deverão ter, à data, o sistema de faturação eletrónica totalmente operacional. A mudança representa para as empresas uma oportunidade de redução de custos e incremento da receita.

**1.** As empresas devem dar início ao processo de implementação da faturação eletrónica antes do prazo limite estipulado.

**2.** Para o efeito, as empresas deverão selecionar um parceiro tecnológico de faturação eletrónica com capacidade

## saphety

para apresentar soluções adequadas ao tipo de negócio e à dimensão da empresa.

**3.** A solução apresentada pelo parceiro tecnológico de faturação eletrónica deve integrar facilmente com o ERP (software de gestão empresarial) de maneira a não comprometer o processo de implementação.

**4.** As empresas, em conjunto com o parceiro tecnológico de faturação eletrónica, deverão fazer uma análise e planeamento prévios, com levantamento de necessidades e sincronização entre os vários intervenientes.

**5.** A equipa interna das empresas, o parceiro tecnológico de faturação

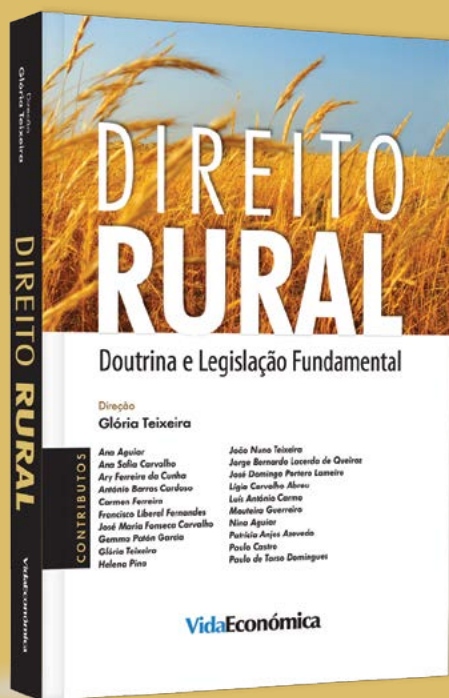
eletrónica e o implementador do software de gestão (ERP) deverão trabalhar em conjunto com vista a uma implementação ágil e bem-sucedida.

O Decreto-Lei n.º 111-B/2017 torna a faturação eletrónica obrigatória a partir de janeiro de 2019, no âmbito dos contratos públicos, pelo que a Saphety aconselha as empresas a iniciar a implementação do processo de forma voluntária e proativa, para uma transição suave e vantagens evidentes, o mais cedo possível.

### Sobre a Saphety

A Saphety (saphety.com) é uma empresa líder em soluções de troca eletrónica de documentos, faturação eletrónica e sincronização de dados entre empresas. Atualmente, a sua carteira de clientes conta com mais de 3900 empresas e mais de 160 mil utilizadores em 37 países.

PUB



## DOCTRINA E LEGISLAÇÃO FUNDAMENTAL

**Uma obra que trata o Direito Rural nas suas múltiplas e complexas vertentes.**

**Inclui legislação relevante atualizada.**

Alguns temas tratados na obra

- As estratégias de proteção da vinha na região do Douro: do tempo da filoxera até aos nossos dias - **Ana Aguiar**
- Contratos próprios do mundo rural: arrendamento rural, parceria pecuária e constituição de servidão predial - **Ana Sofia Carvalho, Patrícia Anjos Azevedo, Ary Ferreira da Cunha**
- O Douro e o Alvará de Instituição da Companhia Pombalina (1756) - **António Barros Cardoso**
- A degradação dos solos por atividade mineira: as minas de carvão de S. Pedro da Cova (Gondomar) - **Cármem Ferreira**
- Emparcelamento Rural - **Francisco Liberal Fernandes**

**PVP** €20.00

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

**VidaEconómica**





# Comandante, marinheiro ou cabo-raso?



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

**D**ia 23 de Abril de 2014. Reunião às 13:00h no Shinagawa Intercity Tower C, 2-15-3, Konan, Minato-ku, Tóquio. Estava perdido no meio de uma praça em que o sol sorridente no país do sol nascente não se fazia notar devido ao aglomerado de torres com inúmeras portas, pontes elevadas, elevadores e milhares e milhares de japoneses a correrem de um lado para o outro, a entrarem e saírem do metro, estilo cardumes ou aves em bando extremamente organizados e despachados, mas ao mesmo tempo um silêncio atroz. Nem um salto alto de uma executiva a bater no chão, nem sequer o carro se atreve a tocar no instrumento mais usado em Portugal que é a buzina.

No meio daquele turbilhão todo, uma pilha de papéis que estava na minha mão caiu ao chão, espalhando-se por todo o lado. Todos os que se movimentavam num raio de 5 metros (e eram muitos) a mais de 8 km/h de passada pararam. Os de gravata, os de saltos altos, os de pasta na mão, os turistas locais. Todos apanharam os papéis que eu trazia, entregaram-me em mão, saudaram-me com uma vénia à qual repliquei e lá continuaram a sua passada estilo marcha. Os papéis não me foram entregues pela ordem que eu trazia, mas julgo que, se solicitasse, o tinham feito...

Continuei perdido, um senhor ofereceu-me ajuda, pois ia para um dos pisos daquela torre e às 12:55h lá estava na receção, à espera de entrar. Sabia que em 5 minutos seria chamado, até porque, um mês antes, quando tinha ido a Tóquio pela primeira vez em trabalho, tinha assistido a uma reunião com a presença de um alto dirigente do Governo português, a chegar atrasado 20 minutos a uma reunião que ia durar uma hora, e a reunião terminou passados 40 minutos.

Às 13:00h lá estava eu sozinho junto a 5 executivos de topo dos diversos departamentos da organização, numa reunião que duraria uma hora exata e prometeram dar-me uma resposta em 24 horas. Assim o fizeram. A resposta era um “NÃO” e assim ficou fechado aquele negócio.

Pontualidade. Solidariedade. Respeito. três valores que não abundam no nosso país.

Pontualidade. Quantas vezes se marca uma reunião e tem que se ficar à espera (eu pessoalmente não espero mais do que achar razoável e muito menos se não tiver alguma explicação para o atraso). Escrevo no Porto, se passar na A28 perto da hora de almoço e vir um avião da Lufthansa já no ar, tenho a certeza de que são 12:30h. O LH1177 partiu às 12:25h como sempre. Reúne-se muito e



a maioria das vezes para se sair da reunião com uma mão vazia e outra cheia de nada em soluções. Há uns tempos, quando sabia que as reuniões eram para “enrolar”, arranjei uma mesa alta, tipo balcão de bar e reunia com essas pessoas de pé. Eram tão rápidas essas reuniões... A pontualidade, a meu ver, está claramente indexada aos países de primeiro mundo e onde a taxa de desenvolvimento, seja económico ou social, tem claramente mais sucesso.

Solidariedade. Quantos de nós damos por vezes a ajudar alguém na rua? Uma pessoa perdida, uma pessoa doente, parar para apanhar uma garrafa de plástico e colocar no lixo. Elogiar em público, reprimir ou criticar em privado. Dizer por vezes a palavra amiga que alguém tem que ouvir em determinada circunstância da sua vida. Colocarmo-nos com frequência do outro lado. Ouvirmos os dois lados das barricadas. Um tão número de situações que nos levaria ao meu princí-

pio basilar para tudo isto. Justiça. Quem tiver uma boa justiça mental tem uma boa solidariedade social, e daí advêm todos os outros atributos. Aquelas largas de dezenas de pessoas tinham muito para fazer, mas pararam. Nós também temos sempre muito para fazer, mas por vezes não separamos o urgente do importante, e por vezes nem reparamos que um tempo para nós também é muito importante antes de se tornar urgente. Até connosco temos que ser solidários.

Respeito. Respeito é “PALAVRA!” O respeito exige verdade, exige coragem, exige olhar olhos nos olhos para dizer um sim ou um não. Parece por vezes que são os investidores que têm mais medo de dizer sim ou não do que o empreendedor tem em ouvir a sua decisão.

Recordo o “NÃO” acima descrito no Japão. Ficou ali fechado aquele acordo, mas as portas abertas.

Em Portugal tem pouco significado qualquer atitude semelhante a esta. Há poucos com coragem para não irem sempre além de um “NIM”. Há poucos que respondem a chamadas, mensagens ou emails quando não sabem / podem / querem dizer “NÃO”. Talvez porque julgam que já o disseram com o seu silêncio, mas esse silêncio só alimenta as expectativas, que frustra qualquer empreendedor durante meses e põe em risco todos os planos traçados, pois há pessoas para quem o tempo é efémero, mas há máquinas estas que não olham para timings.

Pior ainda quando não estás a falar com incautos endinheirados ou bem relacionados, estou-me a referir quando quem está a este nível são estimados cidadãos respeitáveis, em que a sua doura palavra seria intocável e a sua determinação admirável.

Desiludam-se, pois a seguinte sondagem tem por base uma amostragem de cerca de 1500 pessoas, todas contactadas pessoalmente. Em Portugal, 1 em 10 dizem sim ou não. 1 em 70 cumprem o que afirmam. 1 em 90 são altruístas. 1 em 500 têm palavra, são generosos e altruístas (sim, conheci 3). O resto são feitos e formas de ser que temos que aceitar como são, e isso é que faz a diversidade da população portuguesa.

Como diria Fernando Pessoa: “Não haja medo que a sociedade se desmorone sob um excesso de altruísmo. Não há perigo desse excesso.”

# 54% das empresas não têm software anti-ransomware

**A** Sophos (LSE: SOPH), líder global de segurança de rede e endpoint, refere no estudo “The State of Endpoint Security Today” que inquiriu mais de 2700 PME e chegou à conclusão de que 54% das empresas sofreram ataques de ransomware no último ano e não têm software anti-ransomware, bem como, 2/3 dos IT Managers não compreende o que é anti-exploit software. Este estudo independente foi conduzido pela empresa líder em investigação do Reino Unido, Vanson Bourne, e inquiriu 2700 IT Managers de organizações de 100 a 5000 colaboradores em 10 países e 5 continentes.

De acordo com este estudo, o ransomware continua a ser a principal ameaça às empresas, sendo que 31% das empresas inquiridas esperam ser vítima de um ataque de ransomware no futuro. Os três países mais atacados por ransomware



O ransomware continua a ser a principal ameaça às empresas, sendo que 31% das empresas inquiridas esperam ser vítima de um ataque de ransomware no futuro

são a Índia (67%), México (65%) e, por fim, os Estados Unidos da América (60%). O relatório detalha ainda os setores mais afetados por ataques de ransomware, que são a Saúde e Tecnologias (76%), seguida de Energia, Petróleo e Gás (65%) e Negócios e Serviços Profissionais (59%). “Uma das principais preocupações que os ataques de ransomware dão às empresas é o prejuízo. Este estudo apurou que 25% dos inquiridos estimam um cus-

to entre os USD \$13.000 e USD \$70.000 para resgatar um terminal afetado”, afirma Ricardo Maté, Country Manager da Sophos Ibéria, continuando a afirmar que “a outra preocupação que as empresas deverão ter é o facto de que, ao contrário do lightning, as empresas atacadas por ransomware poderão esperar um novo ataque no espaço de 12 meses com os prejuízos financeiros, técnicos e de negócio daí decorrentes”, conclui.

**77% das organizações atacadas estavam a correr software de segurança atualizado**

A prevenção de um ataque de ransomware é uma realidade, no entanto, há que ter em conta que a utilização de um software de segurança atualizada não é uma garantia para prevenir um ataque de ransomware. Isto só será possível com acesso ao um software anti-ransomware, sendo que 98% dos inquiridos reconhecem que a sua implementação é a única forma de prevenção de ataques.

O malware continuará a ser complexo e, com o tempo, a tendência é que os ataques bem como os cibercriminosos sejam mais complexos de detetar, prevenir e re-

O principal aspeto que qualquer organização deverá ter em conta é ter sempre o software de deteção atualizado e adaptado à realidade para o proteger

mediar. O principal aspeto que qualquer organização deverá ter em conta é ter sempre o software de deteção atualizado e adaptado à realidade para o proteger.



# Altronix



**RUI FONSECA**  
Fundador e CEO da Altronix

Nasci a 30 de Dezembro de 1974, em São Mamede do Coronado, uma freguesia do concelho da Trofa. Proveniente de uma família com poucos recursos financeiros (sou o mais novo de 7 irmãos), cedo tive que abandonar os estudos e começar a trabalhar. Por isso, a minha adolescência ficou marcada pelo meu ingresso no mundo do trabalho aos 13 anos. No entanto, a minha primeira experiência profissional foi aos 9 anos de idade, no período das férias de verão, a colar etiquetas autocolantes nos carrinhos de brincar. Não sabia eu, nessa altura, que, passados 21 anos, seria o CEO de uma empresa líder em Portugal na produção e fabrico de etiquetas e rótulos autocolantes.

Começar a trabalhar oficialmente aos 13 anos foi sem dúvida difícil, não só porque era demasiado novo mas acima de tudo pelo ambiente de trabalho. Há 30 anos atrás, estamos a falar de um ambiente de trabalho mais duro, com pessoas que não estavam preparadas nem preocupadas com os seus colaboradores (muito menos com os que prematuramente entravam no mundo do trabalho). Cedo percebi que esse não era o ambiente de trabalho ideal, nem tão-pouco um ambiente produtivo. Acredito que esta experiência tenha de certa forma influenciado a minha forma de ver as empresas, levando a que temas como motivação e valorização do potencial humano sejam práticas fortemente enraizadas na Altronix. Há uma forte preocupação com o bem-estar dos colaboradores da Altronix, disponibilizamos assim um conjunto de medidas que criam um melhor ambiente de trabalho (como seguro de saúde, visitas mensais de um médico às instalações da empresa, realização de ações de formação para satisfazer as necessidades identificadas pelos colaboradores e atribuição de prémios monetários, festas e eventos temáticos, entre outros). Além disso, é preocupa-

ção constante tornar as áreas de trabalho mais agradáveis e funcionais, com instalações modernas, daí estarmos já a concluir a primeira fase das novas instalações com mais de 7000 metros quadrados e onde teremos ginásio, zonas laser e uma horta comunitária. Acredito que uma equipa motivada, com excelentes condições de trabalho, é mais produtiva.

A resiliência, persistência e coragem levaram-me a retirar o melhor de cada uma das minhas experiências profissionais e fazem de mim aquilo que sou hoje.

Aos 14 anos, na indústria têxtil, tenho o primeiro contacto com os códigos de barras e daí nasce uma paixão, que mais tarde impulsiona a criação da Altronix.

A resiliência, persistência e coragem levaram-me a retirar o melhor de cada uma das minhas experiências profissionais e fazem de mim aquilo que sou hoje

Mas ainda era cedo para aprimorar esta paixão e o meu percurso profissional foi crescendo e fazendo-me passar por áreas e funções distintas. Desde ajudante de mecânico de automóveis, serralheiro, operador e mecânico de máquinas têxteis até funções de responsável geral, diretor de marketing e responsável de compras. Este percurso marcado pelo crescimento profissional fez crescer em mim a ideia que nos devemos sempre superar em tudo o que fazemos, sem esquecer que uma boa dose de criatividade será sempre o arranque necessário para atingir melhores resultados. Em 2004, crio a Altronix, acreditando que poderia fazer mais e melhor por uma área que pressupunha inovação. Na Altronix,

desempenho funções de diretor-geral da empresa e responsável direto pelo Dep. Marketing e I&D.

Daquilo que mais me orgulha ter conquistado ao longo do meu percurso profissional destaco obviamente a criação da Altronix, mas, mais do que a empresa, é a marca aquilo que ela representa, o que está por detrás, desde a criação de valor para os nossos clientes, o que construímos em termos de capital humano, os valores que respiramos, o nosso forte compromisso no que toca à responsabilidade social, os produtos inovadores que criamos e vemos os mesmos em mercados internacionais, como o nosso software ter chegado à Malásia.

Um dos maiores desafios encontrados durante estes 14 anos de Altronix foi obviamente o começo. O começo de qualquer empresa é muito difícil. A resiliência, aqui, tem um destaque importantíssimo. Saber lidar com o não é imprescindível. Saber lidar com o facto de não ter vendas e, consequentemente, falta de tesouraria é um desafio enorme. Mas foi em 2011, no ano da crise, ano em que o desafio era crescer na mesma proporção até essa data (cerca de 20% ao ano) passármos de uma empresa mais focada no comércio para uma empresa de produção e fabrico, com todos os processos e metodologias de fabricar algo em série.

Para trás ficou a continuidade dos estudos e é então em 2013, e estando a Altronix no auge, a faturar mais de 3 milhões por ano, que decidi iniciar o meu percurso académico, para concluir um sonho antigo. Convicto que mais importante que o diploma era a aprendizagem, a troca de experiências e o networking possível neste contexto, concluí em 3 anos a Licenciatura Gestão e Marketing, de seguida, concluí com sucesso uma Pós-Graduação em Direção Comercial e Vendas.

Perpetuando a frase de Nelson Mandela, "Tudo parece impossível até ser feito", trabalho com a convicção basilar de que conseguimos ser atualmente a empresa líder em Portugal na nossa área de negócio e que iremos ser uma referência mundial.

# Gestão de tempo



**RENATO FERREIRA**  
Manager na Dale Carnegie Training  
Portugal

Cada vez mais, nos dias que correm, temos que ser capazes de otimizar o nosso tempo principalmente porque, na atual esfera digital em que vivemos, somos cada vez mais expostos a alguns ladrões de tempo como por exemplo tablets, smartphones e outros gadgets, na medida em que estes assumem também um papel diferente na for-

mos os problemas comportamentais dentro das organizações, partilho da corrente de trabalharmos o tema de gestão de tempo desmontando e separando os problemas que são efetivamente organizacionais dos problemas individuais (pessoas).

A bem da verdade, em termos comportamentais, não existem problemas organizacionais, existem, sim, problemas individuais que são refletidos nas dinâmicas diárias das empresas. Por isso, na Dale Carnegie, o nosso foco é o desenvolvimento de cada pessoa, pois com a mudança da pessoa a organização muda!

“outros” que também temos. Na maior parte das vezes são muito inspiradores, mas, na prática, de nada servem se não forem corretamente utilizados.

Como também não vale a pena exigir o cumprimento de horários para solucionar o problema sem sermos os primeiros a fazê-lo, porque o exemplo tem sempre que vir de cima, ou seja, quais serão os resultados expectáveis se pedirmos às nossas equipas para serem pontuais no início das reuniões, se formos recorrentemente os primeiros a atrasar o início das mesmas com a desculpa, por exemplo, do número infinito de tarefas que temos para fazer, quando na realidade apenas um pouco mais de empenho na mudança do hábito seria suficiente?!

Se nos colocarmos no papel do subordinado, poderá até ser mais fácil perceber a ineficiência da mudança, o afastamento ao líder e até a desmotivação criada, se o nosso superior hierárquico é o primeiro a infringir a pontualidade do início das reuniões.

Nesta situação, além de pretender demonstrar como separamos os problemas individuais dos organizacionais, também trago um bom exemplo de como na maior parte das vezes a origem dos problemas na gestão de tempo está em algo muito mais profundo, que são os hábitos e comportamentos de liderança, de comunicação, de cooperação, de engagement e até mesmo de influência.

Na nossa equipa acreditamos que a resolução de problemas de gestão de tempo é “apenas” uma consequência de diferentes tipos de treino, pois a gestão do nosso tempo é muito mais técnica do que comportamental, sendo que o domínio da técnica não é suficiente, se não estiver ligada a bons hábitos e comportamentos, que irão culminar em boas práticas.

Sem nunca pretender retirar a importância a algumas das componentes que estão associadas à gestão de tempo como o planejar, o coordenar, o organizar e o priorizar, e que todas elas podem e devem ser trabalhadas, mas não são suficientes para a extinção do problema da gestão eficiente do nosso tempo...temos que ir à essência!  
...à essência do eu e do nós!



ma como contribuem para destabilizar a nossa capacidade de foco.

O simples facto de numa fração de segundos conseguirmos aceder a uma quantidade quase infinita de informação faz com que também tenhamos que ter a capacidade de filtrar conteúdos relevantes e definir muito bem aquilo que são as nossas prioridades. Muitas vezes a simples decisão de ler mais um ou menos um artigo, post ou até uma opinião pode resultar num gasto de tempo e energia importante para aquilo que estamos a tentar realizar. Começar por analisar desta forma o tema pode ter uma perspetiva e interpretação bastante redutora, mas, na verdade, a gestão de tempo deve ser tratada de uma forma descomplicada.

Sem conseguir fugir à metodologia da forma como na Dale Carnegie Training abor-

## Exemplo prático de uma destas situações:

“Na minha empresa as reuniões nunca começam a horas!” – Quem é que nunca ouviu esta afirmação?...

Será que a organização é responsável pelo atraso sistémico do início das reuniões?

Eu respondo: **Não!**

E passo a explicar o motivo da minha resposta.

As reuniões são agendadas e aceites por todos nós, mas o mau hábito de chegar atrasado às reuniões é algo individual e que as pessoas fazem com que se transforme em algo cultural dentro da empresa.

A cultura de uma organização é feita pelas pessoas, não vale a pena termos uma visão e valores dentro da nossa empresa se for apenas para preencher o respetivo espaço no nosso website, e dizer assim aos



# 5 Dicas para aumentar a produtividade



**ADRIANA GONÇALVES**  
Autora do blog *Creative Focus - Organização e Produtividade*

Todos nós temos picos e baixas de energia e de produtividade. Prestar atenção e saber quando acontecem esses momentos, é crucial.

Gostava de aumentar a sua produtividade? O segredo está em evitar alguns (maus) hábitos e adquirir novas estratégias. Confira as dicas que preparei e obtenha uma melhor performance, em todas as áreas da sua vida.

Engana-se quem pensa que para ser uma pessoa mais produtiva, precisa de trabalhar horas a fio. Prosperar na vida pessoal e no trabalho, requer uma actividade intercalada por períodos regulares de renovação e descanso.

Quero introduzir este conteúdo, com a certeza de que quem o vai ler entenda que o importante, será sempre o equilíbrio. Mas, atenção, o equilíbrio de forma coerente.

Eu sei, nem sempre é fácil conseguir conciliar estas duas dimensões de bem-estar, nas vidas ocupadas que levamos actualmente. E para atingir um elevado nível de produtividade, é essencial ser capaz de gerir tempo, atenção, foco, bem como a energia despendida.

A maior motivação que pode ter para aumentar o nível de produtividade, é conseguir ter mais tempo.

## Como posso então aumentar a minha produtividade?

Num mundo cada vez mais tecnológico e com algum preconceito social face à acção, por vezes é fácil cair na tentação de ficar viciado em “estar super ocupado”, ou de tentar realizar tudo ao mesmo tempo e de por vezes, as relações pessoais e o contacto com os outros ser esquecido ou um pouco “deixado de lado”.

Lembre-se: não importa o quão produtivo possa ser, haverá sempre oportunidades para melhorar e aumentar o seu nível de produção.

## O primeiro passo é ser uma pessoa orientada para resultados e que mantém o foco.

Pensando nisso, existem cinco dicas que acho essenciais seguir, para aumentar a produtividade. Confira-as:

### 1. Identifique o seu ritmo

Como já referi anteriormente, permita-se conhecer quais são os momentos que tem menos e mais energia, motivação, etc. Quando conseguir definir esses espaços, vai ser mais fácil de entender e perceber, em que momento deve dedicar-se às diferentes tarefas da sua rotina.

### 2. Priorize e organize-se com equilíbrio

Definir prioridades é muito importante e as checklists podem ajudar neste processo!

Depois de ter identificado o seu ritmo, vai conseguir perceber que em determinado momento do dia consegue ser mais produtivo. Ao descobrir isso, aproveite todos esses momentos e realize as tarefas mais urgentes e prioritárias, ou então, as mais difíceis. Estará muito mais activo e com outra disposição para as realizar.

### 3. Evite fazer várias tarefas em simultâneo

Temos uma tendência muito grande, em imaginar que somos capazes de realizar muitas tarefas por dia e em simultâneo. Provavelmente até somos capazes, mas com qualidade, atenção e foco? Sendo realizado de forma benéfica para a nossa saúde física e mental? Provavelmente não.

## Está comprovado que realizar várias tarefas em simultâneo pode consumir até 40% do tempo de uma pessoa – provocando uma redução significativa nos níveis de produtividade.

Então vamos parar de sofrer por ansiedade, em querer realizar mil e uma tarefas impossíveis (Sim, eu já fui dessas e às vezes ainda sou...). Seja implacável a priori-



zar. Tenha presente o que é urgente e o que é importante.

### 4. Estabeleça prazos

Defina um prazo para a conclusão de cada tarefa. Desta forma, será mais fácil atingir os objectivos a que se propôs. Assuma a responsabilidade e o controlo sobre as suas tarefas.

### 5. Dormir bem e descansar

Um bom sono pode aumentar consideravelmente os níveis de produtividade. Lembre-se que não é só a quantidade de horas dormidas que importa, mas a qualidade do sono.

Cuidado com uma agenda excessivamente cheia. Não preencha todos os momentos. Seja consciente dando espaço e tempo para períodos de descanso e renovação. Até os melhores atletas fazem isto – então aplique estas boas práticas do desporto de como trabalhar e viver bem, com saúde. As dicas entregues neste artigo somente trarão resultados reais se forem colocadas em prática. Caso contrário, não passarão de teorias.

Para aumentar a produtividade e ter sucesso profissional, familiar, entre outros, dependerá da sua própria vontade, dedicação e disciplina.

Então, arregace as mangas e bom trabalho!

*Criar, inspirar e compartilhar: Três verbos que dão significado ao motivo pelo qual foi criado o Creative Focus. Estas três palavras representam acções: criar conteúdo, inspirar quem lê e sobretudo compartilhar conhecimento, tendo como foco ajudar pessoas a tornarem as suas vidas mais organizadas e produtivas.*

Site: [www.creativefocus.pt](http://www.creativefocus.pt)

Facebook: <https://www.facebook.com/creativefocusblog/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/adrianadsilva/>

# Quando os bons falham...

Sente que está abaixo das suas capacidades? Arrepende-se de algumas respostas que dá?

Frequentemente, o aumento incrível da informação acaba por afogar o nosso cérebro. Perdemos capacidades para resolver muitos problemas e enfrentamos com mais dificuldades o desconhecido. A criatividade perde-se enquanto os erros se multiplicam. Como podemos fazer?

Em vez de ficar preso nas montanhas de emails logo na primeira hora da manhã, opte por fazer uma tarefa crítica. Com a papelada complicada aplique a estratégia - lidar com ela apenas uma vez! Identifique e use táticas que o ajudam a funcionar melhor mentalmente - ouvir música, andar um pouco, tomar notas numa reunião, etc.. Antes de começar o dia liste três a cinco coisas prioritárias que tem de tratar hoje. No final do dia liste duas a três que não se pode esquecer no dia seguinte – liberte a sua cabeça de preocupações antes de ir para casa.

**'Dormir é mais importante que comer.'**

*Tony Schwartz, Autor e Speaker*



Promova sentimentos positivos, especialmente durante momentos complicados. Não trabalhe isolado dos outros, procure estar em ambientes colaborativos, principalmente com aqueles em quem confia. Trabalhar com pessoas em quem confiamos aumenta o sentimento de prazer no trabalho que fazemos. Cuide das fontes que alimentam a sua energia e capacidade. Descanse e durma.

Sete a oito horas de sono diárias ajudam a carregar a sua 'bateria'. Alimente-se bem. Menos açúcar, mais fruta, legumes e proteína. Faça exercício físico. Compre um pedómetro ou faça download de um aplicação e controle o seu nível de atividade física diária – mais escadas, mais caminhadas, etc.. Se este nível for baixo, aumente-o progressivamente, jogando consigo mesmo – 'hoje dei mais 10.000 passos'.

# Veja como responde.

Despacha respostas aos outros? Impaciência a mais?

Todos devemos atender à forma como respondemos ao colega do lado que nos diz alguma coisa ou que nos alerta. É como aquele exemplo típico do casal que vai no carro e de repente a mulher diz:

- Olha o carro.

E o marido responde - Eu sei! Eu vi aquele carro!

Em vez de... Eu sei, eu vi, mas obrigado, querida, pois da próxima vez posso não o ver.

Estimule a comunicação, não o faça somente quando as coisas correm mal ou precisa de alguma coisa, aproveite e invista energia positiva quando as coisas correm bem. Construa um ambiente de respeito e de valorização pelo que as ou-

**'Não procures o problema, procura a solução'**

*Henry Ford*



tras pessoas dizem. Invista na construção de uma cultura de atenção e de apreciação pelos contributos dos outros. Ajude a criar um clima de aprendizagem mútua, para que todos percebam como podem trabalhar num verdadeiro ambiente de colaboração. Escute, ganhe tempo para os outros para que eles se sintam obrigados a fazer o mesmo consigo. Ofereça uma coisa que não custa dinheiro – apreciação dos

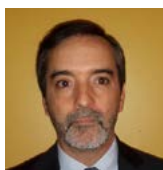
outros e cooperação com eles. Sublinhe os objetivos que têm em comum e não faça questão de destacar aquilo que o diferencia – esse não é um problema meu! Não esqueça, a forma como falamos por vezes transmite mais do que o conteúdo das palavras que dizemos. Se pedir desculpa de forma rude, no final os outros vão ficar a pensar que é uma pessoa rude. E vão esquecer-se que pediu desculpa...



# Como usar corretamente a vírgula – 8 dicas fundamentais



Vírgula\_foto FLICKR\_Miriam Rebelo



**JOSÉ RIBEIRO**  
Revisor

## Uso obrigatório da vírgula

### 1. Com o vocativo:

Exemplos
João, vai estudar!
Parabéns, Raquel, pelo ótimo desempenho!

O **vocativo** representa, no discurso direto, alguém a quem nos dirigimos ou que interpelamos.

Se analisarmos, por exemplo, as redes sociais, verificamos que raramente é utilizada a vírgula com o vocativo. Este erro quase generalizado advém, muitas vezes, do facto de um nome não ser identificado como vocativo.

Uma forma prática de o reconhecer é colocar o “Ó” (interjeição de chamamento) antes do nome (exemplo: *Ó João, vai estudar!*).

### 2. Com o aposto:

Exemplos
Aluno aplicado, o Carlos tirou 20 valores no exame!
Amanhã, quarta-feira, irei ao cinema.
Os empregados, que eram sempre pontuais, saíam mais cedo à sexta-feira.

O **aposto** (modificador apositivo) é um termo ou expressão que **explica** ou **especifica** outro termo/expressão.

No exemplo 3, afirma-se que todos os empregados são pontuais. Porém, sempre que há restrição ou limitação do nome (modificador restritivo), não se usa a vírgula:

Os empregados **que eram sempre pontuais** saíam mais cedo à sexta-feira. (Ou seja, só os empregados pontuais tinham essa regalia.)

### 3. Para separar termos de uma enumeração:

Exemplos
O estojo tinha dois lápis, três canetas, um afia e uma borracha.
A reunião contou com a participação de professores, pais e alunos.
Os pescadores traziam sardinhas, carapaus, douradas e algumas cavalas.

No último elemento da **enumeração**, usa-se a conjunção “e”.

### 4. Para separar conjunções (e locuções adverbiais) adversativas, explicativas e conclusivas:

Exemplos
Escrevo bons artigos, mas tenho poucas visualizações!
Não apanhou o comboio, pois chegou atrasado!
A Manuela estuda muito, por isso tira notas excelentes!

Exemplos de **conjunções/locuções**: *no entanto, porém, todavia, contudo, não obstante; portanto, assim, por consequência...* Estas conjunções são isoladas por vírgulas sempre que surgem depois do verbo. Por exemplo: *A Manuela estuda muito; tira, por isso, notas excelentes!*

A pontuação é essencial na comunicação escrita. Quando escrevemos, tentamos reproduzir, através de recursos e sinais gráficos, a linguagem oral. A entoação e algumas pausas, que utilizamos quando falamos, são substituídas, na escrita, por esses sinais (de pontuação), para que o texto seja compreensível.

A pontuação deve ter em conta, no entanto, a estrutura da frase, pelo que algumas pausas que fazemos quando falamos não podem ter correspondência na escrita; daí a dificuldade que tantas vezes existe em pontuar corretamente.

De entre os sinais de pontuação, é a vírgula que oferece mais dificuldade, não só porque é utilizada com mais frequência e nas situações mais diversas mas também porque o seu emprego é nalguns casos obrigatório, noutros, facultativo e noutros, ainda, interdito.

Neste artigo, vamos analisar algumas das principais situações em que a sua utilização é obrigatória.

### 5. Para isolar expressões explicativas:

#### Exemplos

A água potável é límpida, **isto é**, não pode ter partículas em suspensão...

O que comemos influencia o nosso relógio interno, **por exemplo**, a hora de acordar, de sentir fome, etc.

Exemplos de **expressões explicativas**: *ou seja, isto é, por exemplo, ou melhor...*

### 6. Sempre que uma oração subordinada adverbial surge anteposta ou intercalada na oração principal:

#### Exemplos

**Logo que entrou no carro**, saiu disparado!

Os assistentes, **como se previra**, levantaram-se e saíram.

### 7. Com constituintes da frase (e modificadores) antepostos:

#### Exemplos

**Satisfeitas**, as funcionárias continuavam a trabalhar.

**No Porto**, há monumentos que importa visitar.

### 8. Para indicar a supressão de um termo (verbo):

#### Exemplos

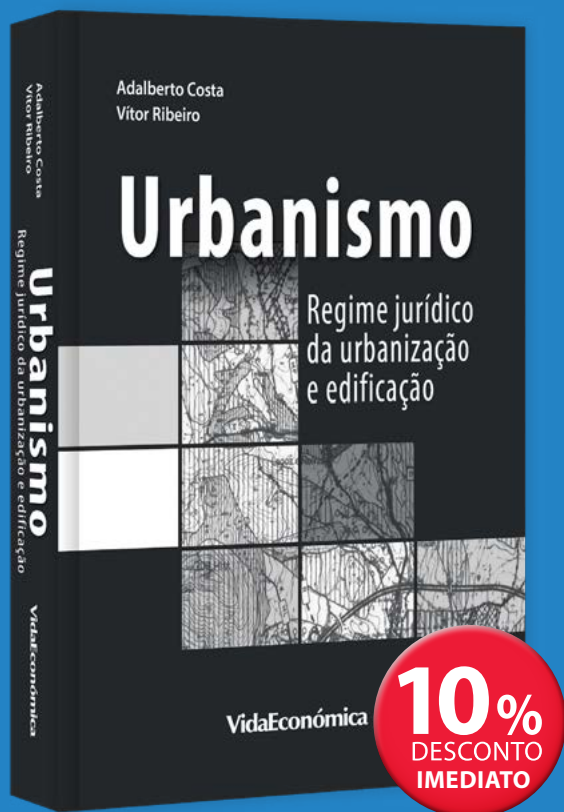
*As meninas brincavam com bonecas; os meninos, com bolas. [brincaram]*

*Nós comemos arroz; ela, massa. [comeu]*

Estas são algumas das principais situações em que o emprego da vírgula é obrigatório.

PUB

## Novidade 2018



## EDIÇÃO ANOTADA E COMENTADA!

Esta obra tem a virtude de tornar simples o que é complexo, de obviar à compreensão geral o que é porventura excessivamente técnico e de facilitar a vida às pessoas que precisam de conhecer estas matérias, através de esclarecimentos e explicações para conteúdos legislativos densos e tecnicistas.

### ESTRUTURA DA OBRA

#### PARTE I - Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação

- Decreto-Lei nº 555/99, de 16.12 (e suas alterações)
- Apontamentos para um Direito do Urbanismo
- Dicionário Temático
- Índice sistemático (Decreto-Lei nº 555/99, de 16.12)

#### PARTE II - Legislação complementar

- Abreviaturas e acrónimos
- Regulamento Municipal da Urbanização e Edificação
- Procedimentos urbanísticos
- Outras minutas
- Legislação conexa para execução de projeto
- Resenha legislativa
- Vocabulário completo

### PÚBLICO-ALVO:

Arquitetos e técnicos dos departamentos dos gabinetes de urbanismo das autarquias, gabinetes de consultoria e advogados.

**Autores** Adalberto Costa e Vítor Ribeiro

**PVP** €36,00 **PVP c/ desconto** €32,40

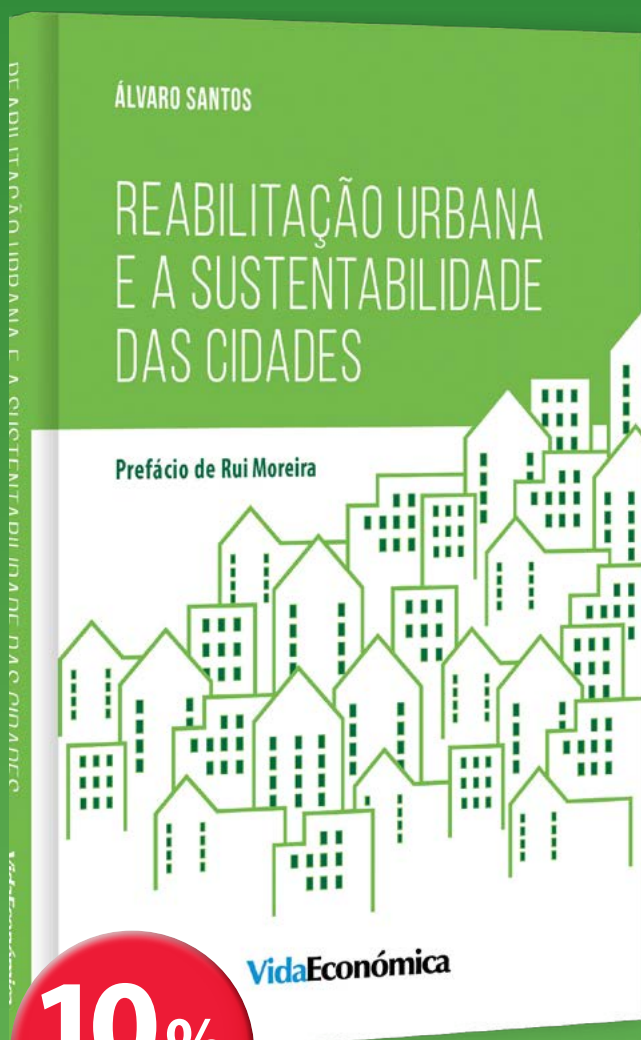
Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

VidaEconómica



## UMA EDIÇÃO A NÃO PERDER!



Será que a atual mudança de paradigma no setor da construção em Portugal, nomeadamente o recente incremento das intervenções em reabilitação urbana, está a atender a fatores de sustentabilidade ambiental?

Será que estão a ser integradas medidas que concorram para promover a eficiência energética nos edifícios de habitação e, com isso, contribuir para a redução da fatura energética do consumo doméstico, assim como das emissões de CO<sub>2</sub>, e, ainda, contribuir para a melhoria da saúde, bem-estar e conforto das populações?

Este livro analisa e discute os efeitos da integração de medidas de eficiência energética nos processos de reabilitação urbana e, consequentemente, avalia o seu contributo para a sustentabilidade das cidades, em sentido mais lato.

#### Público alvo:

- Empresas do sector da construção, imobiliário e materiais;
- Instituições financeiras;
- Administração Pública Central, Regional e Local;
- Associações empresariais;
- Profissionais liberais (arquitetos e engenheiros)
- Investigadores e estudantes

**10%**  
DESCONTO  
IMEDIATO

**Autor** Álvaro Santos

**PVP** €~~20.00~~

**PVP c/ desconto** €18.00

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>